

Invoeren van een samenwerkingsomgeving... waar moeten we zoal aan denken?

Door Robert Wetting en Ronald Groeneweg

Vooraf

Robert Wetting en Ronald Groeneweg schreven onlangs voor een klant een plan voor de invoering van een samenwerkingsomgeving. De highlights uit dit met enthousiasme ontvangen plan zetten ze in dit artikel op een rijtje. Let op: dit is een sterk inhoudelijk verhaal!

Ronald Groeneweg: “We noemen in dit artikel geen enkele samenwerkingsomgeving bij naam. Velen zullen denken aan Share-Point. Dat is een mogelijkheid. Maar je kunt evengoed denken aan een beheerde en beheerste netwerkschijf, zoals Ad van Heijst bewees in zijn uitstekende boek¹.”

Een korte inleiding

Als we een samenwerkingsomgeving invoeren, dan denken we aan een digitale omgeving:

- die aansluit bij wat mensen thuis gewend zijn: de omgeving moet niet of nauwelijks moeilijker zijn dan Facebook;
- waarin samenwerken aan documenten (documentmanagement) de basis is: allerlei andere manieren van samenwerken ('social') mogen;
- waarin digitaal archiveren (recordmanagement) geregeld is: als een medewerker zijn document neerzet op de

juiste plaats in de samenwerkingsomgeving en de juiste kenmerken toevoegt, is het document onder archiefbeheer geplaatst.

Lichtvoetigheid, standaardisatie, scope en vaart zijn de kernwoorden.

- Lichtvoetigheid: we werken in een simpele omgeving zonder hoge drempels of duistere hoekjes. We snappen wat we doen.
- Standaardisatie: we kennen enkele manieren van werken (procesmatig, projectmatig, vrij samenwerken) en richten de ondersteuning daarvoor gestandaardiseerd in. Ook staan we geen softwarematig maatwerk toe. Maatwerk passen we alleen toe op de invoering (niet elk bedrijfs onderdeel is identiek of staat voor dezelfde uitdagingen).
- Scope: we voeren een nieuwe manier van werken in die op de toekomst gericht is. We proberen zo min mogelijk ellende uit het verleden (bijvoorbeeld door migratie) mee te nemen. Pas als de nieuwe manier van werken staat, dweilen we niet langer met de kraan open, en gaan we ons druk maken over 'wat te doen met al die oude informatie'. De samenwerkingsomgeving lost niet in één keer dertig jaar ellende van

netwerkschijven, mailboxen en maatwerkdocumentsystemen op.

- Vaart: we voeren digitaal werken zo snel (en zo simpel) mogelijk voor heel de organisatie in. Doen we er te lang over, dan krijgen de natuurlijke tegenkrachten (een organisatie is namelijk net een mens en daarmee slechts zelden veranderingsgezind) de kans om sterker te worden... en komt de invoering in gevaar.

Doel van de samenwerkingsomgeving

Het doel van de samenwerkingsomgeving, op zijn kortst samengevat, is: “het realiseren van een situatie waarbij vanuit één plek zowel intern als met allerlei externe partijen makkelijk kan worden samengewerkt, waarbij gelijktijdig de digitale archivering meteen goed wordt geregeld.”

De samenwerkingsomgeving moet een einde maken aan “de versnippering van informatie.” Want: “Het volledig en goed digitaal toegankelijk hebben van alle relevante informatie creëert immers een schat aan nieuwe mogelijkheden voor moderne vormen van samenwerking met regio- en ketenpartners, welke anders niet mogelijk zouden zijn.”

Tot zover niets nieuws onder de zon. Toen we in 2002-2003 de invoering van Hummingbird bij het ministerie van Algemene Zaken begeleidden, schreven we – al was het niet letterlijk – hetzelfde. Hummingbird is een systeem dat we tegenwoordig her en der mogen helpen ‘uitfasen’. Zo snel gaat dat.

Invoering in fasen

Het is verstandig om de invoering van een samenwerkingsomgeving in duidelijk herkenbare fasen onder te verdelen. Denk bijvoorbeeld aan:

Intakefase

Deze fase staat in het teken van “eigen huis op orde brengen”. Je vertaalt je uitgangspunten voor digitaal werken naar visie, beleid, kaders, afspraken en functionele blokken. Noem het voor het gemak ‘governance’. Deze governance is de basis voor de standaardinrichting van je samenwerkingsomgeving en dus ook voor je functioneel ontwerp.

Activiteiten kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Opstellen van een uitvoeringskader, waaronder een projectstartarchitectuur (PSA), voor digitale archivering en recordsmanagement.
- Opstellen en vaststellen van een visie op digitaal samenwerken en de digitale werkplek.
- Vaststellen welke manieren van werken de organisatie kent en welke functionaliteit de samenwerkingsomgeving daarvoor moet leveren.

Het is van groot belang deze vertaling op het juiste niveau te laten goedkeuren. Tijdens de uitrol zul je immers nog vele malen vragen krijgen als “wie heeft dit besloten?” en “waarom hebben we dit zo ingericht?” Steun van het management, voorafgaand aan de implementatie, is onontbeerlijk. Dit gaat verder dan alleen woorden. Juist voor het management geldt “Walk the talk”.

Vorbereidings- en inrichtingsfase

Je richt de samenwerkingsomgeving in voor de verschillende werkwijzes die binnen je organisatie voorkomen. Elke werkwijze vraagt om een specifieke verzameling functionaliteiten.

Activiteiten zouden bijvoorbeeld kunnen zijn:

- Opstellen en vaststellen van het functioneel ontwerp voor de inrichting van de samenwerkingsomgeving. Dat kan in de vorm van een traditionele beschrijving van functionaliteit, het kan ook in de vorm van 'user stories'. Op uitvoerend niveau beschrijven wat een gebruiker in een bepaalde rol in de samenwerkingsomgeving wil kunnen
- De user stories bevatten zowel de wensen van eindgebruikers als die van de organisatie als geheel. Ze worden opgehaald bij 'gewone' eindgebruikers, maar uiteraard ook bij medewerkers met een 'bijzondere rol' in de informatiehuishouding.
- Inrichten van digitaal archiveren in de samenwerkingsomgeving. Digitaal archiveren moet functioneel worden beschreven, waarbij in elk geval wordt vastgesteld op welke

doen om zijn werk te kunnen ondersteunen. Bijvoorbeeld: "Ik wil als zaak-eigenaar een zaakdossier kunnen sluiten."

N I E U W S

Minister smijdt Belg in digitaal bad

De Belgische Minister van Digitale Agenda Alexander De Croo vindt de digitale vaardigheden van zijn landgenoten onvoldoende. Hij heeft allerlei wilde plannen. Zo wil hij kinderen in hun vrije tijd leren coderen, scholen belonen als ze digitaal worden en ook medewerkers van scholen het digitale pad op sturen. De middelen: opleiding, workshops en zelfs digitale kampen!

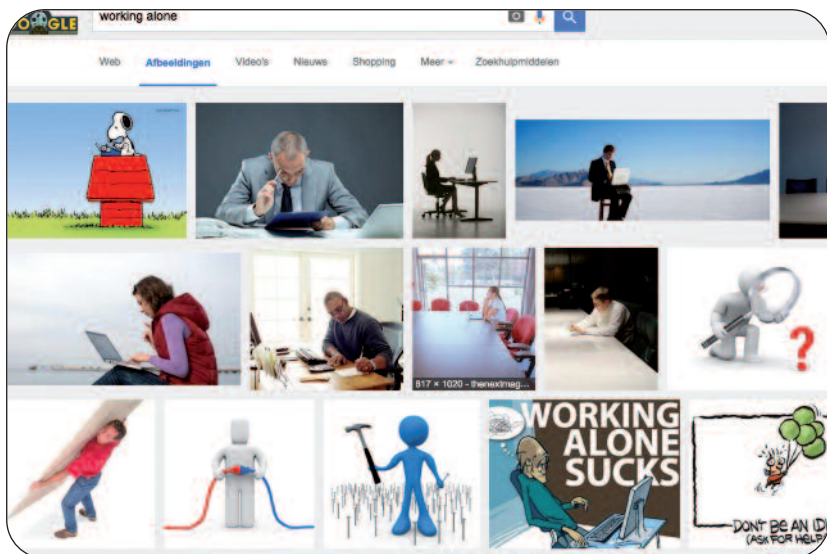
Zijn verklaring: "In 2020 zullen volgens de Europese commissie negen jobs op tien digitale vaardigheden vereisen. Vandaag beschikken slechts zes op tien Belgen over genoeg digitale vaardigheden. We moeten dus nog een belangrijke kloof overbruggen."

De Croo staat bekend om zijn digitale gezindheid: kort na zijn aanstelling als bewindsman verzamelde hij een groep 'digital minds' om zich heen om van België een digitale koploper te maken. Net als in het voetbal wil België Nederland gezwind voorbijsteken.

De eerste plannen voor verbetering van de digitaliteit van het land hadden te maken met infrastructuur, mobiel internet en andere 'hardwareplannen'. Nu heeft de minister zijn burgers zelf in het vizier.

Een verdere uitleg van de plannen is te vinden op de website digitalchampions.be.

Bron: De morgen september 2015



manier documenten, dossiers, proces-
sen, selectiecriteria en het proces van
bewaren en vernietigen samenhangen.

- Opzetten van een goede gebruikersor-
ganisatie.

Een evenwichtige gebruikersorganisa-
tie is wenselijk voor draagvlak en om
de projectorganisatie te kunnen advi-
seren, bijvoorbeeld over het uitvoeren
van functionele wensen.

Pilotfase

De pilotfase gebruik je om te toetsen of
wat je bedacht hebt in de praktijk van
alledag werkt. Dus een bedrijfsonderdeel,
projectorganisatie of procesgroep gaat aan
het werk in de samenwerkingsomgeving
en rapporteert zijn bevindingen. Het is aan
te bevelen de pilot op iteratieve wijze uit

te voeren, in eendrachtige samenwerking
met het primair proces (de pilotdeele-
mers). Zeer waarschijnlijk leidt de pilot tot
aanpassingen op het gebied van techniek,
functionaliteit, beheer en/of veranderop-
gave.

Uitrolfase

Focus van de uitrol is zo snel mogelijk
iedereen over te brengen naar de samen-
werkingsomgeving, met daarbij gepaste
(bij je organisatie passende) aandacht voor
begeleiden van de verandering in techniek
maar ook in houding en gedrag. Door alle
medewerkers snel over te zetten naar de
samenwerkingsomgeving en oude opslag-
mogelijkheden af te sluiten wordt het voor
medewerkers minder aantrekkelijk om
terug te vallen in "oud gedrag".

Buiten scope

Een verstandig projectmanager houdt de volgende activiteiten buiten scope van zijn invoeringstraject:

- Migratie-activiteiten van oude systemen naar de samenwerkingsomgeving. Migratie tegelijk uitvoeren met de invoering van iets nieuws, leidt er onvermijdelijk toe dat je project meer in het teken komt te staan van 'opruiming van oude rommel' dan van een overgang naar het nieuwe. En oude rommel is bij veel organisaties: dertig jaar losgeslagen mappenstructuren op de netwerkschijf, vijftien niveaus diep, en alleen maar gericht op het tijdelijk gemak van het individu. Natuurlijk is migratie een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie, maar je moet het beleggen in specifieke projecten gericht op migratie. Als de nieuwe omgeving al in gebruik genomen is.

- Doorontwikkeling van de samenwerkingsomgeving. Ook functioneel moet je je scope beperken. Je voert dus een basisvorm van digitaal samenwerken in. Voor sommige medewerkers is dat even een stap terug. Maar als je 'verschillende functionele releases' onderdeel laat zijn van je project, loopt dat project enorme vertragingen op alleen al door de eindeloze discussies die ontstaan. Dus: verzamel de functionele wensen die naar boven komen tijdens de uitrol in het dossier 'Functionele verbeteringen na uitrol' en draag ze bij voorkeur over aan de lijn. Die ze na afloop van het project in een rustig tempo kan

plannen en invoeren. Dit verloopt via een gestructureerd en gecontroleerd proces. Hetzelfde geldt voor de 'specials' die je in iedere organisatie tegenkomt: manieren van werken die specifiek zijn voor een afdeling of een proces. Zet deze helemaal aan het einde van je project of draag ze over aan de lijn.

- Borging daadwerkelijk gebruik van de samenwerkingsomgeving na de uitrolfase. Een projectorganisatie heeft een inspanningsverplichting om gebruik van de omgeving te maximaliseren. Meer niet. De daadwerkelijke verantwoordelijkheid ligt bij de lijnmanagers. Zorg dus tijdens je project voor regelmatige overdracht van opgeleverde onderdelen van de samenwerkingsomgeving aan de lijn.

Herkenbaarheid

Herkenbaarheid betekent: baseer de inrichting op de manieren van werken die je organisatie kent. Dat helpt je ook bij het op orde krijgen van je digitaal archief.

Een samenwerkingsomgeving kan alleen een succes worden als de organisatie zich herkent in de werkwijzes of manieren van werken die de samenwerkingsomgeving ondersteunt, terwijl tegelijkertijd digitale archivering (zoveel mogelijk 'onder water') is geregeld.

Hoe?

Veel organisaties kiezen bij het inrichten van hun samenwerkingsomgeving principieel voor procesgericht werken. Dat bete-

kent niet dat die organisaties slechts één manier van werken kennen. Welnee! Procesgericht werken betekent: zorgen dat iedere manier van werken binnen de samenwerkingsomgeving gekoppeld is aan de procesarchitectuur van de organisatie. En via die koppeling aan een (werk)proces ook aan archiefbeheer.

Anders dan bij zaakgericht werken houd je er dus rekening mee dat niet alle dossiervorming binnen de organisatie op precies dezelfde manier plaatsvindt. Er is een groot verschil in dossiervorming – vooral in eindgebruikersbeleving – tussen uitvoeren van een project, verstrekken van een subsidie of in stand houden van een vergadercyclus. Het zijn verschillende manieren van werken die vragen om verschillende manieren van digitale ondersteuning en dossiervorming. Zo wil je voor bijvoorbeeld een project werken met uitgebreidere dossiers dan voor een subsidie, en wil je bij een vergadering werken met een doorlopende actielijst en binnen je team niet.

Het aantal werkwijzen houd je, met het oog op overzichtelijkheid en standaardisatie, zo beperkt mogelijk. Over het algemeen kom je in (kantoor)organisaties de volgende tegen:

- procesgericht werken;
- projectmatig werken;
- samenwerken in teams;
- vergaderen;
- bestuurlijke besluitvorming;
- kennis delen.

Informatie-architectuur

Ook zul je besluiten moeten nemen over de belangrijkste uitgangspunten voor je informatiearchitectuur.

Voorbeelden te over:

- Geen maatwerk: aan functionele wensen zal niet worden voldaan middels maatwerk in de samenwerkingsomgeving, er zal altijd worden gekozen voor een combinatie van standaardfunctionaliteit, inrichting en werkafspraken.
- Open tenzij: om de samenwerking in en buiten de organisatie te vergemakkelijken, hebben alle medewerkers van de organisatie minimaal leesrechten in de hele omgeving, behalve daar waar bijvoorbeeld personeelsvertrouwelijke of commercieel vertrouwelijke informatie is opgeslagen.
- Hiërarchische structuren of gebruik van metadata (in plaats van mappen).

Activiteiten in het kader van het opstellen van de informatie-architectuur kunnen zijn:

- Opstellen en vaststellen van een generiek metadataleidend –model. Neerzetten van een systeemafhankelijk metadata-model (onderscheid generiek en specifiek) met onderliggende taxonomie, waardenlijsten en meertalige thesaurus (toepasbaar voor alle soorten documenten/informatie) t.b.v. terugvindbaarheid van informatie incl. beleid voor het beheer van het metadata-model. In de praktijk is dit het vaststellen van de minimaal verplichte metadata per document of dossier. Daarna het vaststellen welke vrije la-

bels kunnen worden aangeboden op lagere niveaus, om eindgebruikers de mogelijkheid te geven hun informatie te 'ordenen'.

- Opstellen, vaststellen en inbeheername processtelsel ten behoeve van de inrichting van de samenwerkingsomgeving. Zorg voor een generieke inrichting van de samenwerkingsomgeving op basis van templates en voorkom dat er "specials" komen. Stel tevens uitgangspunten voor het beschikbaar stellen van "specials" op. Uitgangspunten kunnen bijvoorbeeld zijn:
 - specials aan het einde van de uitrol;
 - ook voor specials is geen maatwerk mogelijk.
- Opstellen en vaststellen van inrichtingsstructuren op basis van het processtelsel. Na vaststelling van de inrichtingsstructuren vormen deze de basis voor de uitrol van de samenwerkingsomgeving. Alleen de proceseigenaar kan na vaststelling nog besluiten om de inrichtingsstructuren aan te laten passen. Per inrichtingsstructuur is duidelijk vastgelegd wie als proceseigenaar wordt beschouwd en bevoegd is om wijzigingen vast te stellen.
- Bepalen basis applicatiearchitectuur voor bestanden. Het gaat hier om het bepalen en vaststellen van de informatiearchitectuur inclusief de koppelvlakken met andere applicaties. Welke soorten informatie worden in de samenwerkingsomgeving gemaakt, opgeslagen en gedeeld? En welke soorten informatie in (andere)

applicaties. En zijn integraties (koppelingen) met andere applicaties is wenselijk? (Liever niet!)

- Bepalen strategie t.a.v. netwerkschijven. Bekende "killer" van je samenwerkingsomgeving is het instandhouden van de traditionele netwerkschijven. Medewerkers vluchten gemakkelijk naar netwerkschijven (of blijven erop werken alsof er niets aan de hand is) zolang deze beschikbaar zijn. Je moet een strategie bedenken om dit te voorkomen.

De betekenis van kwaliteit in de samenwerkingsomgeving

In een samenwerkingsomgeving moet iedere medewerker zijn bijdrage leveren. Medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor het (documentaire) informatiebeheer.

Dat betekent dat de medewerkers zelf de bestanden voorzien van de juiste naam en andere metadata om zo de informatie toegankelijk te maken. Ook zetten de medewerkers de documenten zelf 'op de juiste plaats' in de samenwerkingsomgeving. Realiseren van bewustzijn van die verantwoordelijkheid en handelen in de geest daarvan is een belangrijk onderdeel van de veranderopgave.

De basis voor de kwaliteit wordt gelegd met:

- een goede inrichting (koppeling werkvormen en samenwerkingsomgevingen aan processen);
- bewustwording en;
- heldere werkafspraken.

Handelen alle medewerkers naar die werkafspraken, dan ontstaat vanzelf een kwalitatief goede omgeving.

In de praktijk zullen meer maatregelen nodig zijn om een kwalitatief goede werkwijze te realiseren:

- Regelmatig toetsen op gebruik van de omgeving (volledigheid, juistheid);
- Medewerkers benoemen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de toetsing;
- Medewerkers benoemen die hun collega's kunnen ondersteunen bij het juist gebruik van de omgeving.

Activiteiten in het kader van kwaliteit:

- Opstellen en vaststellen van een generieke set werkafspraken voor het gebruik van de samenwerkingsomgeving. In de werkafspraken staan onderwerpen als metadatering, naamgeving, etc. opgenomen. Ieder organisatieonderdeel dat start met werken in de samenwerkingsomgeving conformeert zich minimaal aan deze set werkafspraken.
- Opstellen en vaststellen van een kwaliteitstoets voor de kwaliteit van de opgeslagen (documentaire) informatie in de samenwerkingsomgeving. In de kwaliteitstoets staan verschillende elementen van document- en recordmanagement opgenomen o.b.v. wet- en regelgeving.

Bedenken en realiseren beheermodel

Een goed beheermodel is randvoorwaardelijk voor een succesvolle implementatie van digitaal werken. Daarbij is het van groot belang dat de beheerprocessen voor de eerste go live getest en vastgesteld zijn.

De ervaring leert :

- Een project voor de invoering van een samenwerkingsomgeving moet kort zijn: zo snel mogelijk moeten alle medewerkers van de organisatie over naar de nieuwe digitale werkwijze – die moet vrij basaal zijn en samenwerken simpel ondersteunen. In een later stadium, na de projectfase, zorgt de organisatie zelf voor doorontwikkeling van de omgeving.
- Over het algemeen voer je een samenwerkingsomgeving niet met een big bang in, maar per proces of organisatieonderdeel. Dat betekent dat een deel van de samenwerkingsomgeving al in productie is terwijl een ander deel nog wordt ingericht. Dit levert altijd behoevingsstukken op. Om deze te tackelen, is het verstandig het beheerteam binnen het project mee te laten groeien.
- Het beheerteam is onderdeel van de projectorganisatie. Hoe meer samenwerkingsomgevingen in beheer komen, hoe groter het beheerteam wordt. Aan het eind van het project bestaat de projectorganisatie alleen nog maar uit het beheerteam, en is het project 'op natuurlijke wijze' in beheer overgegaan.

Technisch beheer

Bij de invoering kun je de technische aspecten het best beleggen bij een 'deelprojectleider techniek'. Er moet van alles worden geregeld en uitgezocht om de nieuwe samenwerkingsomgeving 'naadloos' op te nemen in technische omgeving.

Functioneel beheer

Bij functioneel beheer komt het hele palet aan rolverdeling naar voren:

- eindgebruiker;
- superuser;
- sitebeheerder;
- taxonomiebeheerder;
- functioneel beheerder samenwerkingsomgeving.

Deze rolverdeling moet in de praktijk worden uitgewerkt, in de vorm van:

- werkafspraken;
- rechten in de samenwerkingsomgeving.

Archiefbeheer

Speciale aandacht is nodig voor archiefbeheer. Activiteiten rond het inrichten van het beheermodel:

- Beheerorganisatie ontwikkelen en inrichten. Inrichten processen van beheer voor processtructuur, meta-datamodel, autorisatiemodel en applicaties voor processtructuur, metadata, autorisatie, digitale archivering, samenwerking en zoekmachine. Tijdens dit proces is het van belang dat er ook duidelijke afspraken worden gemaakt over wie welke verantwoordelijkheden heeft in de beheerorganisatie.
- Leg de basis voor een goede feedback over gebruikerservaringen door een actieve organisatie van superusers (of keyusers) op te zetten. Superusers zitten binnen het primair proces. Zij kunnen een goede verbinding vormen tussen programma en primair proces om bv. te informeren over gebruik, functionele wensen etc.
- Uitgebreide Help-en-Ondersteuning opzetten.

Het opzetten van een wiki-omgeving waarin alles te vinden is over (werken met) de samenwerkingsomgeving, draagt bij aan het afvangen van behoevragen en realiseren van kennisdelen over de samenwerkingsomgeving. Deze omgeving moet vanaf dag één beschikbaar zijn.

Veranderopgave

Een samenwerkingsomgeving inrichten is het moeilijkste niet. Het moeilijkste is om alle medewerkers op een goede manier in die omgeving te laten werken. Een groot deel van de werkzaamheden in het invoeringstraject heeft betrekking op de veranderopgave: “That’s where the change management is coming in.” Ofwel: werken aan bewustwording van het organisatiebrede belang van het centraal opslaan van informatie en het vervolgens samen (kunnen) gaan delen daarvan. Cruciaal tijdens dit implementatietraject is de voorbeeldrol van de directie en alle managers! Zij moeten achter de uitgangspunten en de uitrol staan, en dat ook laten zien in houding en gedrag (‘geen woorden maar daden’). En dat ook op momenten van tegenslag en weerstand.

Activiteiten binnen veranderopgave

- Borgen van draagvlak vanuit directie en management. Het borgen van het draagvlak is opgenomen als aparte stap omdat de ervaring leert dat dit een belangrijke succesfactor is. Met directie en management worden concrete afspraken gemaakt om bij gesignaleerde risico’s actief te sturen in het managen van deze risico’s.

- Opstellen en vaststellen implementatiestrategie voor zowel uitrol als levering functionaliteit.

Opstellen implementatiestrategie voor uitrol en de functionaliteit door het combineren van de proces, metadata en autorisatie in de generieke functionaliteiten voor samenwerking en digitale archivering voor de specifieke samenwerkingsvormen.

- Vaststellen en uitwerken veranderopgave ten behoeve van de invoering van digitaal werken.

Bepalen van de veranderopgave en de gewenste resultaten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

- Ontwikkelen en beheren veranderaanpak op basis van vastgestelde veranderopgave die aansluit bij cultuur van de organisatie.

In de veranderaanpak worden instrumenten opgenomen als veranderingssessies, e-learning, gebruikersondersteuning, klassikale bijeenkomsten, voorlichtingsbijeenkomsten. Daarbij is het van groot belang een veranderaanpak te kiezen die past bij de organisatie. Een veranderaanpak moet passen bij organisatiecultuur en soort mensen. De aanpak in Zuid-Nederland moet anders zijn dan in Noord-Nederland!

- Ontwikkelen en realiseren van een communicatietraject dat aansluit bij de cultuur van de organisatie.

Het gaat om het voorlichten van de medewerkers, verkrijgen van draagvlak binnen de organisatie. Denk aan een projectsamenwerkingsomgeving, digitale nieuwsbrief, informatiebijeenkomsten. Daarnaast is het wenselijk om een projectleider communicatie in het programmateam op te nemen om de

communicatie te sturen en mee te werken aan het ontwikkelen van het veranderaanpak.

De gevolgen van de invoering voor organisatie kort beschrijven, om in de communicatie te kunnen gebruiken, met aandacht voor:

- invoering en nieuwe manier van werken doen even pijn;
- je documenten op een logische plek, met een goede naam, beschikbaar voor organisatie en collega's is een natuurlijk onderdeel van het werk – wie beweert daar van niet?
- ontstaan van nieuwe rollen en verdwijnen van oude rollen;
- overgangssituatie;
- inspanningen die de organisatie moet doen.

- Ontwikkelen en realiseren van een verandertraject voor de teams die zich bezig houden met functioneel beheer en team DIV. Deze teams krijgen andere en/of nieuwe taken. Team DIV krijgt nieuwe rollen. Dit vraagt bij deze teams om een aanpassing van kennis, vaardigheden, houding en gedrag.

- Opzet van een team van projectleiders voor de daadwerkelijke uitrol. Ze moeten het verandermanagement ondersteunen: inhoudelijk deskundig, vasthoudend, begrijpend, communicatief.

Naast de uitrol zijn deze projectleiders ook betrokken bij het vaststellen van de veranderopgave. En daarna bij het ontwikkelen en realiseren van het verandertraject.

- Opzet van een team wat gebruikers-

ondersteuning gaat geven. Dit team moet vroegtijdig opgezet worden omdat selectie en trainingen de nodige tijd vragen nog voor de eerste go live. Daarna kan het team pas ingezet worden.

- Ontwikkelen en realiseren van een werkwijze om resultaten van het invoeringstraject te borgen.
Na de go live begint de nieuwe manier van werken pas. Het komt voor dat medewerkers in “oud” gedrag terugvallen. Op één of andere manier zal de organisatie energie moeten steken in het borgen van het juiste gebruik van de samenwerkingsomgeving. Het gaat dan vooral om het introduceren van een ‘werkwijze rond borging’. De uitvoering is een verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie.

Operationele governance

In de operationele governance leg je alle werkafspraken en inrichtingsafspraken en gebruiksafspraken rond de samenwerkingsomgeving vast. We noemen de governance operationeel omdat:

- hij gaat over dagelijks operationeel werk;
- ontstaan tijdens het project, de ‘operatie van de organisatie’.

Onderdelen van het opstellen van de operationele governance zijn onder meer:

- Opstellen en vaststellen van uitgangspunten standaardfunctionaliteit vs. maatwerk. Het advies is duidelijk: geen maatwerk.
- Impactanalyse samenwerken en dynamische archivering op de beheerorganisatie.

- Opstellen van de wensen en eisen voor het beheer van het processtelsel, metadatamodel, autorisatiemodel en samenwerkingsplatform/digitale archivering/recordmanagement en evt. externe aansluiting/koppelvlakken.
- Opstellen en vaststellen van het autorisatiebeleid en –model. Opstellen autorisatiebeleid en -model rekening houdend met wensen en eisen t.a.v. externe toegang.
- Vaststellen van de uitgangspunten en het beleid voor informatiebeveiliging binnen de samenwerkingsomgeving. Toegang wel/niet via Active Directory. Duidelijk spelregels vooraf zijn hiervoor nodig.

Risico's (kwaliteit van de uitrol)

- Geen (tijdig) vastgestelde visie en uitgangspunten beschikbaar ten aanzien van digitaal werken en de digitale werkplek.
- Geen (tijdige) invulling van de benodigde techniek om te starten met de samenwerkingsomgeving en digitaal archiveren.
- Te brede scope: als je de uitfasering van oude systemen, opruiming van enorme informatiebestanden, migraties en ingewikkelde koppelingen onderdeel maakt van je traject, introduceer je zoveel afhankelijkheden dat de kans op succes minimaal wordt. Werk bij voorkeur (als organisatie) met verschillende projecten om alles wat je wilt te realiseren.
- Onvoldoende draagvlak vanuit directie en middlemanagement tijdens de invoering van de samenwerkingsomgeving.

- Onvoldoende tijd en beschikbaar voor - of prioriteit geven aan opleiding en het inzetten van de verandering, kan zorgen voor slecht gebruik en vervallen in 'oud' gedrag.
- De hoeveelheid in te vullen metadata (per document) is te veel en bestaat niet uit verplichte velden, waardoor het gebruik wordt ondermijnd.
- Medewerkers blijven uit gemakzucht eigen laptops en systemen gebruiken voor documentopslag.
- Externe medewerkers zijn te weinig betrokken bij de organisatie om de nieuwe werkwijze te dragen.
- Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor documentbeheer en vinden het niet 'hun werk' om mee te werken aan de overstap naar de samenwerkingsomgeving.
- De migratielast is onvoldoende inzichtelijk omdat onvoldoende duidelijk is in welke omgevingen/systemen documenten zijn opgeslagen.

En tot slot...

Het is een illusie te denken dat je in een kort en helder afgebakend project je einddoel kunt bereiken: een samenwerkingsomgeving waarin alle medewerkers al hun

informatie delen en archiveren en ook nog eens volledig werken volgens de werkspraken die gemaakt zijn.

Vergeet het maar. Medewerkers houden nog lange tijd (soms noodgedwongen, soms uit eigengereidheid) vast aan oude manieren van werken, oude systemen, noem maar op.

De verleiding is groot om dan de scope van je project wat uit te breiden. Doe het niet! Klein en simpel zijn allebei fijn. En geven je in elk geval nog de kans om het maximale uit je project te halen. Een samenwerkingsomgeving die geschikt is voor samenwerken (aan documenten) en digitaal archiveren. Over de inrichting en het gebruik waarvan duidelijke afspraken zijn gemaakt. En die in gebruik is bij alle medewerkers van de organisatie.

Daarmee heb je de organisatie de kans en het middel gegeven om samenwerken op een verantwoorde manier vorm te geven. De organisatie zelf gaat over de doorontwikkeling en het bevorderen van het gebruik van de samenwerkingsomgeving. Zodat er – om die vaak minder sympathiek gebruikte uitdrukking uit de kast te halen – een einde komt aan 'dweilen met de kraan open'.