

VOORBEELD VAN EEN IMPLEMENTATIESTRATEGIE

Dit document presenteert de implementatiestrategie voor de uitrol van het systeem binnen de organisatie. De implementatiestrategie is gefundeerd op het reduceren van risico's en voldoet aan eisen gesteld door belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

1 Wat vooraf ging

1.1 Het systeem: de essentie

Een kabinetsbesluit leidde tot het van start gaan van de rijksbrede introductie van het systeem. De essentie van het systeem is tweeledig:

- Standaardisatie en digitalisering van administratieve personeelszorggerelateerde processen. Managers en medewerkers gaan transacties zoveel mogelijk zelf digitaal afhandelen: het concept van zelfbediening.
- Rijksbrede bundeling van de daartoe benodigde informatiesystemen en administraties.

De aanpak inzake het systeem beslaat twee fasen:

- In Fase 1 wordt het systeem in samenwerking met de deelnemers ontwikkeld, inclusief een samenhangend en uniform pakket aan processen en onderliggende ICT-oplossingen. De deelnemers implementeren deze tot en met 2011 in eigen huis. De wijze waarop en het tempo waarin komt in overleg met de deelnemers tot stand.
- Fase 2 voorziet in de oprichting van een gemeenschappelijk contactcentrum en de overdracht van werkzaamheden en medewerkers vanuit de deelnemers.

1.2 Het programma

De organisatie startte in 2007 het programma. Het doel van het programma is om binnen de organisatie vorm en inhoud te geven aan de eerder beschreven Fase 1 van het systeem.

2 Op weg naar een implementatiestrategie voor de uitrol van het systeem

2.1 Majeure operatie, grote impact

De uitrol van het systeem binnen de organisatie is een majeure operatie met een navenant grote impact: vanaf dit najaar gebruiken alle medewerkers vier functionaliteiten (F1, F2, F3, F4) van het systeem. Dit vereist, onder andere, intensieve communicatie- en opleidingsinspanningen. Het gebruik kunnen maken van de functionaliteiten van het systeem vraagt daarnaast om tijdige aanpassing van de bedrijfsvoeringsprocessen en de daarin gehanteerde procedures en gegevens. Dat vereist, onder andere, de belegging van nieuwe rollen, de conversie en migratie van gegevens, de uitfasering van geautomatiseerde informatiesystemen en de introductie van (tijdelijke) 'workarounds'.

2.2 Inventarisatie van eisen en bepalen van uitgangspunten

Bovengenoemde aspecten maken dat een implementatiestrategie niet anders dan na afstemming met diverse belanghebbenden binnen én buiten de organisatie tot stand kon komen. Door vertegenwoordigers van de belanghebbenden gestelde eisen hebben onder andere betrekking op de tijdperiode waarbinnen wordt geïmplementeerd, het rekening houden met het "'aan/uit'-karakter" van de geautomatiseerde interfaces, het bieden van voldoende tijd om de eerder geschetste voorbereidingen te treffen, enzovoorts.



Deze, en andere, eisen hebben geleid tot de volgende uitgangspunten voor de implementatiestrategie:

- is uitvoerbaar binnen de opgelegde tijdsperiode;
- maakt een 'zachte landing' van het systeem binnen de organisatie mogelijk;
- biedt ruimte voor het mitigeren van de al dan niet optredende, vooraf bepaalde, risico's;
- biedt mogelijkheden voor het clusteren van uit te rollen functionaliteiten van het systeem;
- kent een beperkt aantal uitrolmomenten vanwege het specifieke 'aan/uit'-karakter van de geautomatiseerde interfaces tussen het roostersysteem en het systeem;
- kent een gefaseerde uitrol zodat ondersteunende medewerkers tijd wordt geboden om op 'vlieghoogte' te komen en tijd wordt geboden aan medewerkers en leidinggevenden om geïnformeerd en opgeleid te worden en te wennen;
- biedt ruimte en tijd om de diverse voorbereidingen gecontroleerd te kunnen opstarten en afronden.

3 Algemene kenmerken van de implementatiestrategie

De implementatiestrategie voor de uitrol van het systeem binnen de organisatie komt tot stand door een weloverwogen keuze te maken op drie te combineren dimensies:

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat overgaat per uitrolmoment.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat per uitrolmoment wordt aangeboden.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten in de tijd.

Op basis van keuzen voor de uitersten (één-voor-één of allen tegelijkertijd) op de dimensies "organisatie-onderdelen" en "functionaliteiten" worden vier basisimplementatiescenario's onderkend. De basisimplementatiescenario's worden in het navolgende op hun merites beoordeeld.

3.1 Basisimplementatiescenario 1

Typering

		Aantal organisatie-onderdelen	
		Eén	Alle
Aantal functionaliteiten	Eén	✓	
	Alle		

Beschrijving

Eén voor één krijgen de 103 organisatie-onderdelen één voor één de functionaliteiten van het systeem.

Kenmerken

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat per uitrolmoment overgaat: 1.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat per uitrolmoment wordt aangeboden: 1.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten: 412.

Voordelen

- 'Hapklare brokjes'.
- Veel tijd om te leren van fouten.
- Veel tijd voor zeer geleidelijke gewenning.



Nadelen

- Bijzonder uitvoerige planning: de organisatie zit lang in de verbouwing.
- Managementinformatievoorziening kent 412 breukvlakken.
- Past niet bij de bedrijfscultuur.

Risico

- Laag.

Diskwalificatie van basisimplementatiescenario 1

- De duur van de implementatie valt niet binnen de opgelegde tijdsperiode.
- Het 'aan/uit'-karakter van de geautomatiseerde interfaces, benodigd voor de juiste gegevensverwerking, staat dit scenario niet toe.

3.2 Basisimplementatiescenario 2

Typering

		Aantal organisatie-onderdelen	
		Eén	Alle
Aantal functionaliteiten	Eén		✓
	Alle		

Beschrijving

Alle 103 organisatie-onderdelen krijgen tegelijkertijd één voor één de functionaliteiten van het systeem aangeboden.

Kenmerken

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat per uitrolmoment overgaat: 103.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat per uitrolmoment wordt aangeboden: 1.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten: 4.

Voordelen

- De organisatie wordt integraal benaderd.
- Enige tijd om te leren van fouten en geleidelijke gewenning.
- Past goed bij de bedrijfscultuur.

Nadelen

- 'Nieuwe' en 'oude' bedrijfsvoeringsprocessen naast elkaar.
- Managementinformatievoorziening kent 4 breukvlakken.

Risico

- Gemiddeld.

Kwalificatie van basisimplementatiescenario 2

- De implementatieduur past in de opgelegde tijdsperiode.
- Dit scenario voldoet aan het 'aan/uit'-karakter van de geautomatiseerde interfaces.



3.3 Basisimplementatiescenario 3

Typering

		Aantal organisatie-onderdelen	
		Eén	Alle
Aantal functionaliteiten	Eén		
	Alle	✓	

Beschrijving

Eén voor één krijgen de organisatie-onderdelen alle functionaliteiten van het systeem aangeboden.

Kenmerken

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat per uitrolmoment overgaat: 1.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat per uitrolmoment wordt aangeboden: 4.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten: 103.
-

Voordelen

- Hapklare brokken.
- Enige tijd om te leren van fouten.
- Enige gewenning.

Nadelen

- Gematigd uitvoerige planning.
- Managementinformatievoorziening kent 103 breukvlakken.
- Past niet bij de bedrijfscultuur.

Risico

- Gemiddeld.

Diskwalificatie van basisimplementatiescenario 3

- De implementatieduur past niet in de opgelegde tijdsperiode.
- Het 'aan/uit'-karakter van de geautomatiseerde interfaces staat dit scenario niet toe.

3.4 Basisimplementatiescenario 4

Typering

		Aantal organisatie-onderdelen	
		Eén	Alle
Aantal functionaliteiten	Eén		
	Alle		✓

Beschrijving

Alle organisatie-onderdelen krijgen tegelijkertijd alle functionaliteiten van het systeem.

Kenmerken

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat per uitrolmoment overgaat: 103.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat per uitrolmoment wordt aangeboden: 4.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten: 1.



Voordelen

- De organisatie wordt integraal benaderd.
- Geen faseverschillen tussen de organisatie-onderdelen.
- Managementinformatievoorziening kent 1 breukvlak.
- Past goed bij de bedrijfscultuur.

Nadelen

- Geen gewenning.
- Geen tijd om te leren van fouten.
- Hoog afbreukrisico: er is geen weg terug.

Risico

- Hoog.

Diskwalificatie van basisimplementatiescenario 4

- De implementatieduur past in opgelegde tijdsperiode.
- Dit scenario voldoet aan het 'aan/uit'-karakter van de geautomatiseerde interfaces.
- Echter: het risico dat iets onherstelbaars verkeerd gaat wordt onacceptabel hoog geacht.

4 De implementatiestrategie

4.1 Inleiding

Na zorgvuldige afweging van de (on)mogelijkheden en het vanuit diverse perspectieven beoordelen van de vier beschreven basisimplementatiescenario's, ontstaat de implementatiestrategie. De implementatiestrategie combineert de beste elementen van de basisimplementatiescenario's 2 en 4. Kenmerkende aspecten van de implementatiestrategie zijn:

- Dimensie 1: Het aanbrengen van een clustering en fasering van de organisatie-onderdelen die overgaan op het gebruik van het systeem.
- Dimensie 2: Het aanbrengen van een door de ICT-technologie vereiste fasering in het overgaan op de nieuwe functionaliteiten gebaseerd op het tijdig gereedkomen van de geautomatiseerde interfaces.
- Dimensie 3: Het aanbrengen van een fasering in de tijd welke ruimte biedt aan bepaalde organisatie-onderdelen om de ondersteuningscapaciteit richting medewerkers en leidinggevenden van alle overige organisatie-onderdelen tijdig op het gewenste niveau (kwalitatief en kwantitatief) te brengen.

4.2 Kenmerkende aspecten van de implementatiestrategie

Typering

		Aantal organisatie-onderdelen		
		Eén	Meer	Alle
Aantal functionaliteiten	Eén		✓	
	Meer		✓	
	Alle			

Beschrijving

Clusters van organisatie-onderdelen krijgen op verschillende momenten één of meer functionaliteiten van het systeem.



Kenmerken

- Dimensie 1: het aantal organisatie-onderdelen dat per uitrolmoment overgaat: 5 en 98.
- Dimensie 2: het aantal functionaliteiten dat achtereenvolgens per uitrolmoment wordt aangeboden: 2 en 2.
- Dimensie 3: het aantal uitrolmomenten: 2.

Voordelen

- Ondersteunende organisatieonderdelen fungeren als proeftuin.
- Voorspelbare timing van uitrol maakt voorbereidingsinspanningen beheersbaar en communicatie eenvoudiger
- Gefaseerde uitrol biedt ruimte voor eventuele bijsturing en verdere afstemming met belanghebbenden.
- Managementinformatievoorziening kent een beperkt aantal breukvlakken.

Nadelen

- Ambitieuw.

Risico

- Acceptabel.

4.3 Beschrijving van de implementatiestrategie

4.3.1 Beschrijving van de implementatiestrategie in tabelvorm

De onderstaande tabel gaat in op de uitrolmomenten, de onderscheiden clusters organisatie-onderdelen en de functionaliteiten van het systeem waar dat cluster vanaf het uitrolmoment over beschikt.

Implementatiestrategie			
<i>Uitrolmoment</i>	<i>Datum</i>	<i>Organisatie-onderdelen</i>	<i>Functionaliteit</i>
1	T_1	Ondersteunende organisatieonderdelen	F1 + F2
2	$T_2 = T_1 + 8$ weken	Overige organisatieonderdelen	F1 + F2
		Ondersteunende organisatieonderdelen	F3 + F4
3	$T_3 = T_1 + 16$ weken	Overige organisatieonderdelen	F3 + F4

4.3.2 Beschrijving van de implementatiestrategie in woorden

In woorden is de implementatiestrategie als volgt te beschrijven:

Uitrolmoment 1:

- Op tijdstip T_1 krijgen alle medewerkers van de ondersteunende organisatieonderdelen de beschikking over functionaliteiten F1 + F2.

Uitrolmoment 2:

- Op tijdstip $T_2 = T_1 + 8$ weken krijgen alle medewerkers van alle overige organisatie-onderdelen de beschikking over functionaliteit F1 + F2.
- Op tijdstip $T_2 = T_1 + 8$ weken krijgen alle medewerkers van de ondersteunende organisatie-onderdelen de beschikking over functionaliteit F3 + F4.



Uitrolmoment 3:

- Op tijdstip $T_3 = T_1 + 16$ weken krijgen alle medewerkers van alle overige organisatieonderdelen de beschikking over functionaliteiten F3 + F4.