



Contact

Standaardisatieraad Nationaal Archief 07 april 2021

Datum

22 maart 2021

memo

Discussiestuk Implementatiemanagement

Het Nationaal Archief gaat meer inzetten op implementatiemanagement bij het beheer van de kennisproducten. In deze notitie bespreken wij het nut en de noodzaak van implementatiemanagement en lichten wij onze gebruikte aanpak toe, die we graag toetsen bij de leden van de Standaardisatieraad.

Vragen aan de Standaardisatieraad

1. Onderkent de Standaardisatieraad het belang van implementatiemanagement in het beheer en ontwikkeling van de kennisproducten?
2. Kan de Standaardisatieraad zich vinden in de aanpak?
3. Heeft de Standaardisatieraad aanvullingen op de aanpak of relevante praktijkvoorbeelden om mee te nemen bij implementatiemanagement?

Achtergrond

In haar rol als knooppunt van het Nederlandse archiefbestel beheert en ontwikkelt het Nationaal Archief (NA) kennisproducten voor archiefvormers en archiefinstellingen. Deze kennisproducten zijn bedoeld als praktisch hulpmiddel bij het ontwerpen, implementeren en beheren van de informatievoorzieningen van de overheid. Met als doel dat overheidsinformatie nu en in de toekomst duurzaam toegankelijk is, voor iedereen die daar recht op heeft.

Het doel van het beheer van kennisproducten is het bevorderen van het gebruik en het verbeteren van de kwaliteit als dat nodig is. Het bevorderen van het gebruik van de kennisproducten kent een drietal dimensies:

1. Overheidsorganisaties zijn zich **bewust** van het belang van duurzame toegankelijkheid van informatie, zodat ze bereid zijn de toepassing van de kennisproducten te overwegen.
2. Overheidsorganisaties **kennen** de kennisproducten die bijdragen aan het realiseren van duurzame toegankelijkheid van overheidsinformatie, waardoor ze in staat zijn de kennisproducten te gebruiken.
3. Overheidsorganisaties **implementeren** de kennisproducten, zodat het beoogde effect van het kennisproduct daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

Aan de bewustwording van het belang van duurzame toegankelijkheid is de afgelopen jaren veel aandacht besteed in de vorm van presentaties en artikelen over dit onderwerp.

Aan de promotie en de toegankelijkheid van de kennisproducten werken we continu door deze via diverse media onder de aandacht te brengen en via de website van het Nationaal Archief beschikbaar te stellen. Onder een deel van de vooraf vastgestelde doelgroepen zijn de kennisproducten inmiddels bekend.

De daadwerkelijke implementatie van de kennisproducten bij overheidsorganisaties gebeurt echter nog weinig naar ons weten. Terwijl juist na implementatie duidelijk wordt of het beoogde effect van de kennisproducten wordt bereikt. We willen daarom inzetten op implementatiemanagement.

Waarom nu implementatiemanagement?

Praktijkervaring

Een van de centrale uitgangspunten van de (door)ontwikkeling van kennisproducten is dat we deze baseren op vragen en ervaringen uit de praktijk.

Op dit moment kennen wij echter vaak nog onvoldoende praktijkervaringen en krijgen wij nog te weinig vragen uit de praktijk om bestaande kennisproducten te verbeteren of voor nieuwe vraagstukken te ontwikkelen. De kwaliteit en de effectiviteit van de kennisproducten verbetert naarmate wij deze meer aanpassen op de vragen, wensen en problemen van onze partners en collega's.

Gezamenlijke doorontwikkeling

In de huidige situatie vragen we op drie momenten input van een redactiegroep bij de ontwikkeling van kennisproducten. Hierin zijn inhoudelijke experts vertegenwoordigd uit verschillende overheidslagen, maar veelal zijn de daadwerkelijke eindgebruikers hier niet bij betrokken. Die komen meestal aan bod nadat kennisproducten gepubliceerd zijn, en dan is de feedbackloop beperkt. De kennisproducten blijven daarmee vooralsnog vooral een theoretische verhandeling.

De kwaliteit, de acceptatie en vooral de praktische toepasbaarheid van de kennisproducten is sterk afhankelijk van de mate waarin kennis en ervaring van veel verschillende gebruikers en experts is verwerkt. De betrokkenheid van deze expertise voorkomt dat kennisproducten eenzijdige opvattingen vertegenwoordigen en alleen in specifieke situaties toepasbaar zijn.

Feedbackloop versterken

Onder een feedbackloop (Zie figuur 1 in de bijlage figuren.) verstaan we het verwerken van gebruikerservaringen van een prototype of een voorlopige oplossing bij de volgende fase van het product. De ontwikkeling, toetsing en verwerking van ervaringen worden in korte cycli herhaald.

Bij de ontwikkeling van de kennisproducten hebben we inmiddels gekozen voor de modulaire aanpak. Dit helpt om de feedbackloop veel korter te maken. We

ontwikkelen een kennisproduct in modules. Organisaties kunnen in de praktijk aan de slag met onderdelen van het kennisproduct en hoeven niet te wachten tot het complete kennisproduct gereed is. Met de opgedane ervaring kan dan de volgende module worden ontwikkeld. Dit voorkomt tevens dat het kennisproduct al verouderd is op het moment dat het na een lang ontwikkeltraject klaar is. Hoe eerder er praktijkervaringen zijn, hoe eerder het product aangepast kan worden en weer een nieuwe, beter passende versie aangeboden kan worden.

Wat is implementatiemanagement?

Onder implementatiemanagement bij kennisproducten verstaan wij het continu monitoren van gebruik en effectiviteit van kennisproducten en het verwerken van praktijkervaringen. Met als doel het ondersteunen en stimuleren van het gebruik van de kennisproducten.

Implementatie in het algemeen is de invoering van een nieuw systeem, plan, idee, model, ontwerp, standaard of beleid in een organisatie, waarbij de implementatiemanager de schakel tussen de gebruikers en de leverancier is in dit proces. In ons geval gaat het om implementatie van kennisproducten (handreikingen en normen) die generiek toepasbaar zijn door archiefvormers binnen hun eigen organisaties.

Voorgestelde aanpak implementatiemanagement

Om invulling te geven aan implementatiemanagement voor de ontwikkeling van kennisproducten passen wij de volgende aanpak toe. De aanpak bestaat uit drie pijlers:

1. Onderzoeken behoefte en gebruik

Om te weten aan welke kennisproducten de doelgroep behoefte heeft en of die kennisproducten gebruikt worden en effectief zijn, doen we steeds meer onderzoek. Voorbeelden hiervan:

- Interviews om de bekendheid en de toepassing van Archiveren by Design en de DUTO-eisen te achterhalen.
- Potentiële gebruikers zijn gevraagd om feedback te geven bij de ontwikkeling van communicatiemiddelen voor de promotie van de kennisproducten, zoals de animatie Archiveren by Design.

Persoonlijk benaderde deelnemers zijn vaak enthousiast om mee te werken. Ze vinden het leuk om betrokken te worden en hun mening te geven. Deze onderzoeken helpen ons enerzijds om de bruikbaarheid en daarmee kwaliteit van onze product te verbeteren, anderzijds hebben we hiermee meteen een groep ambassadeurs die de kennisproducten en communicatiemiddelen gaan gebruiken en delen met anderen.

We gaan verder met het onderzoeken naar de behoefte aan, de waardering en de effectiviteit van de kennisproducten. Dit jaar staan diverse onderzoeken op het programma:

- Een periodiek kwantitatief klantenonderzoek naar de behoefte en de waardering van de diensten van het Nationaal Archief, waaronder de kennisproducten.
- Kwalitatieve onderzoeken naar het gebruik en de effectiviteit van specifieke kennisproducten.

2. *Ophalen praktijkervaringen*

Voor de (door) ontwikkeling en de acceptatie van de kennisproducten gaan we starten bij de praktijk en bouwen van daaruit algemeen bruikbare kennis op (learning by doing). We gaan aanbodgericht en vraaggericht op zoek naar organisaties die de kennisproducten van het Nationaal Archief of vergelijkbare handleidingen en tools implementeren.

Onder aanbodgericht praktijkervaringen ophalen verstaan we het ophalen en verwerken van praktijkervaringen van organisaties die actief aan de slag zijn met kennisproducten of relevante thema's. Aanbodgericht houdt daarbij in dat we ons hierbij baseren op wat er aangereikt wordt.

Bij vraaggericht ophalen gaan we actief uitvraag doen naar implementatietrajecten voor specifieke thema's of kennisproducten bij overheidsorganisaties. Zo gaan we voor MDTO actief op zoek naar implementatietrajecten wanneer deze er zijn.

3. *Gebruik praktijkervaringen*

Als binnen organisaties bruikbare praktijkervaringen met kennisproducten voor handen zijn, gaan we die documenteren en gebruiken voor de verbetering van de kennisproducten. In onderling overleg wordt de praktijkervaring voor een brede doelgroep beschikbaar gesteld. Dit kan uiteenlopen van gebruik van quotes, tot beschrijving van kleine voorbeelden in kennisproducten, interviews en blogs, of zelfs het delen van interne documenten als voorbeeld. Alles uiteraard in afstemming met, en toestemming van de organisatie die het praktijkvoorbeeld levert.

4. *Implementatiewerkgroepen*

Naast het ophalen van praktijkervaringen zetten we in op implementatiewerkgroepen. Overheidsorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor het implementeren van maatregelen voor het realiseren van duurzame toegankelijkheid. Het is niet onze rol om deze implementaties te realiseren. Maar vanuit onze rol is het wel mogelijk om advisering te bieden als de opgedane expertise bijdraagt aan de verbetering van het generieke kennisproduct. We doen extra inspanningen in de vorm van het delen van praktijkervaringen en het geven van advies om de kennisproducten geadopteerd en geaccepteerd te krijgen.

Zo gaan we aanhaken bij initiatieven van andere organisaties. Experts van het Nationaal Archief gaan deelnemen aan implementatieprojecten en pilots van organisaties in ons netwerk, zoals RDDI en VNG. In deze implementatieprojecten en pilots gaan overheidsorganisaties daadwerkelijk een bestaand, een vergelijkbaar of een nieuw te ontwikkelen kennisproduct van het Nationaal Archief gebruiken. De nieuw te ontwikkelen handleiding Archiveren by Design zal

bijvoorbeeld aan deelnemers van de werkgroep Archive by Design van de VNG worden voorgelegd.

Het Nationaal Archief gaat actief op zoek naar voorlopers die bestaande en nieuw te ontwikkelen kennisproducten willen uitproberen. Deze organisaties brengen we bij elkaar in een zogenaamde koplopersgroep. In periodieke bijeenkomsten kunnen zij hun ervaringen uitwisselen en onze experts kunnen algemene adviezen geven. De uitkomsten van deze bijeenkomsten worden weer breed gedeeld. Voor de implementatie van MDTO wil het Nationaal Archief zo'n koplopersgroep organiseren.

Bijlage: Achterliggende uitgangspunten implementatiemanagement

Implementatiemanagement is geen nieuwe gedachte, maar zit ook in de gekozen uitgangspunten van de ontwikkeling en het beheer van de kennisproducten, zoals Design Thinking en de beheerstrategie BOMOS.

Design Thinking

Het doen van onderzoek, het ontwikkelen met de community en het ophalen van praktijkervaringen zijn onderdelen van de Design Thinking methodiek. Voor de ontwikkeling en het beheer van kennisproducten hanteren we de principes van deze ontwerpmethodode, die meestal de volgende elementen bevat:

1. *Analyse:* Door gesprekken, observaties en gebruik van theorie wordt het probleem geanalyseerd en voelbaar gemaakt. Altijd uitgaande van de behoeftes van de beoogde gebruikers.
2. *Creativiteit:* Gebruik makend van creatieve technieken worden nieuwe ideeën gegenereerd die het probleem zouden kunnen oplossen. Waarbij nadrukkelijk buiten de gebaande paden gezocht wordt en niet te snel gekozen wordt.
3. *Experiment:* Van de veelbelovende ideeën worden prototypes ontwikkeld en in een realistische praktijksetting getoetst.

De elementen van design thinking worden binnen een kort tijdsbestek uitgevoerd en voortdurend herhaald. Dit proces, de zogenaamde feedbackloop, herhaalt zich totdat er een acceptabele oplossing is bedacht, die dan opgeschaald wordt. Maar zelfs die 'definitieve versie' blijft 'permanent beta' en zal geregeld geëvalueerd en zo nodig aangepast worden.

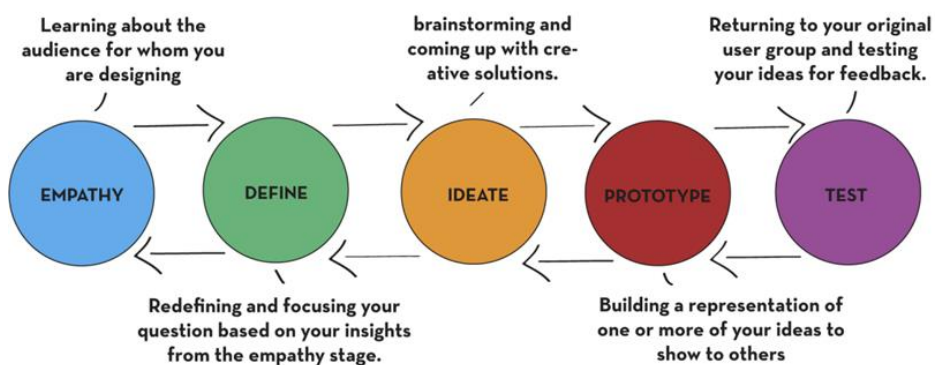
BOMOS

Implementatieondersteuning is een onderdeel van BOMOS, de gekozen beheerstrategie voor de kennisproducten. BOMOS (Beheer en Ontwikkelmodel voor Open Standaarden) is een handreiking voor het (door)ontwikkelen en beheren van open standaarden¹. Het geeft algemene handvatten om te bepalen

¹ Zie <https://www.forumstandaardisatie.nl/thema/ontwikkelen-en-beheren-van-open-standaarden>.

welke aspecten van belang zijn bij het inrichten van een beheerfunctie (Zie figuur 2 in de bijlage figuren). Alhoewel niet alle kennisproducten bedoeld zijn als standaard worden ze allemaal beheerd volgens de principes van BOMOS. Binnen de activiteiten van BOMOS doen we al aan moduleontwikkeling, promotie en publicatie van de kennisproducten. Nu willen we meer aandacht besteden aan pilots, adoptie en erkenning, de community en documentatie.

Bijlage: Feedbackloop design thinking



Bijlage: activiteiten BOMOS

