

I Inleiding

1.1 Voor wie is dit boek en wat kunt u ermee?

Dit boek heeft enerzijds als doelgroep controllers, financieel managers en automatiseringsmanagers die een hoofdrol spelen bij implementaties en vaak ook een deel- of eindverantwoordelijkheid krijgen voor het gehele project inclusief het functioneel beheer na de implementatie. Met de voorbeelddocumenten en de tips uit de praktijk kunnen zij zich beter voorbereiden op hun taak vóór, tijdens en ná de implementatie. Vaak wordt de post-liveondersteuning onderschat; de aandachtsgebieden uit dit boek tonen aan dat ook tijdens die fase eenvoudige documenten bijzonder nuttig zijn. Het attendeert vooral de lezer die niet regelmatig deelneemt aan implementaties op de diverse aandachtsgebieden daarvan.

Anderzijds bestaat de doelgroep uit medewerkers die regelmatig betrokken raken bij implementaties zoals auditors, accountants, administratief medewerkers en risicomangers. Vanwege de steeds hogere eisen die worden gesteld aan pakketten en de toename van projectrisico's, speelt de beheersing van pakketimplementaties zelf ook een steeds belangrijkere rol. Naast het toepassen van hun eigen controletechnieken, kunnen deze professionals op basis van de checklists beoordelen in hoeverre de projectgroep de implementatie onder controle heeft.

Er is in de vakpers al veel gepubliceerd over pakketimplementaties, maar echte praktijkvoorbeelden van toegepaste projectdocumentatie houden organisaties toch vaak voor zichzelf. Meestal is de vakliteratuur gericht op projectmanagers,

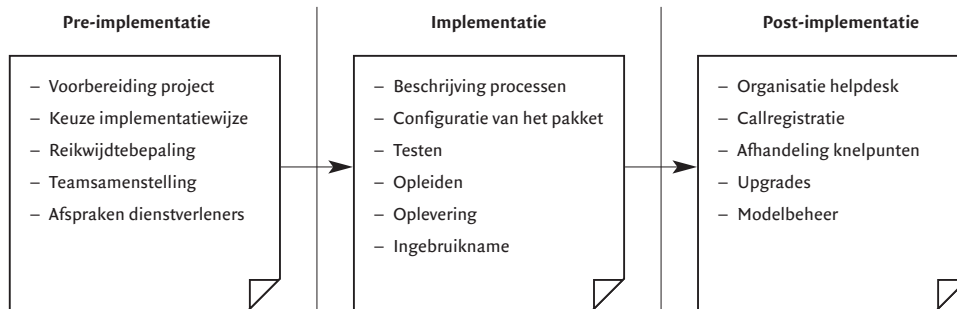
terwijl dit boek juist de projectdeelnemer en projectverantwoordelijke centraal stelt zonder de overvloed aan informatie die voor het managen van het project van belang is. Het boek geeft tips uit de praktijk met aanbevelingen die zijn gebaseerd op de dagelijkse realiteit waarmee u te maken kunt krijgen tijdens pakketimplementaties en door de eenvoudige structuur zijn de documenten makkelijk aan te passen en direct toepasbaar op de eigen projectomgeving.

1.2 Op welke momenten van een implementatieproject gebruikt u dit boek?

Het boek ondersteunt u vóór, tijdens en ná de implementatie. Hoofdstuk 2 behandelt de voorbereiding op de implementatie, met speciale aandacht voor de diverse belanghebbenden en hun rol tijdens de implementatie. Ook komt het managen van verwachtingen ter sprake en de relatie die u heeft tijdens de implementatie met externe partijen. Al bij de start van een onderzoek naar een nieuw pakket kunt u zich op basis van de onderwerpen uit dit hoofdstuk voorbereiden op de gebieden die bij de keuze voor het pakket en de implementatiepartner aandacht vergen. Tevens is met de checklists uit hoofdstuk 3 een inventarisatie te maken, waarmee u bijvoorbeeld kunt beslissen welke aandachtsgebieden de implementatiepartner zal moeten uitvoeren en in welke mate van detail de projectleiding het project moet monitoren. De implementatiepartner kan u op basis van uw wensen op dat gebied een duidelijke offerte aanbieden en u kunt al bij het aangaan van het contract concrete afspraken vastleggen over de rol- en taakverdeling.

Hoofdstuk 3 bespreekt de vijftig documenten met per document enkele tips uit de praktijk. Hiermee kunt u zich bij aanvang van het project al voorbereiden en met het projectteam een set van documenten samenstellen, waarmee iedere projectdeelnemer een duidelijke handreiking krijgt op welke onderdelen de implementatie wordt gemonitord. Hoofdstuk 4 bespreekt de aandachtsgebieden voor de post-liveondersteuning en aan welke randvoorwaarden de supportfunctie minimaal moet voldoen.

Het doel is niet zozeer alle aandachtsgebieden volledig en tot in detail te dekken, maar wel om u in eenvoudige taal uit te leggen dat een implementatie meer inhoudt dan slechts het inrichten van het pakket.



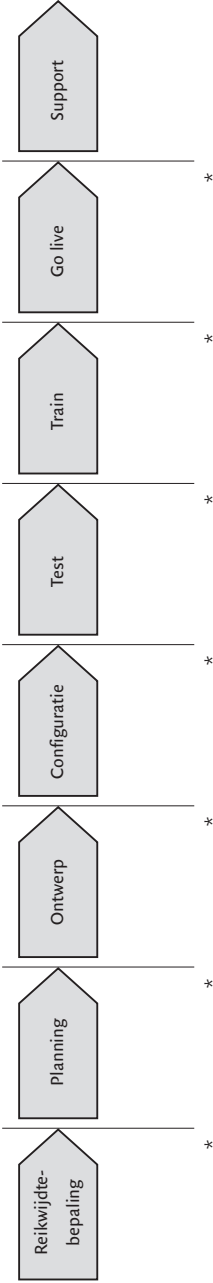
Figuur 1. Documenten per fase

Deze opsplitsing in de voorbereiding (pre-implementatie), de implementatie zelf en de supportfase (post-implementatie) vindt u terug in de respectievelijke hoofdstukken van het boek.

1.3 Algemene opzet en structuur van implementaties

Pakketimplementaties hebben meestal dezelfde structuur. Dit boek gaat uit van acht fasen in een project (zie figuur 2). Dit biedt u inzicht in het moment waarop specifieke checklists en deliverables relevant worden en daardoor is de relatie tot het doel van het document duidelijker herkenbaar. Vaak hanteren projectmanagers binnen een implementatieplan zogenaamde detailniveaus; bijvoorbeeld niveau 1 (hoog) tot en met 5 (laag detailniveau). Op detailniveau 1 en 2 staan dan mijlpalen. In feite zijn het kritieke ‘points of no return’-momenten. De deliverables dienen dan als verantwoordingsdocumenten en ondersteunen de beslissing over de mijlpaal. De checklists kunnen tijdens een gehele fase worden gebruikt en sommige checklists overkoepelen alle fasen.

Pakketleveranciers hanteren eigen benamingen voor hun implementatiemethodiek, maar vaak komen de werkwijze en inhoud met elkaar overeen. Benamingen en methodieken van consultants en pakketleveranciers kunnen er uiteraard anders uit zien en soms plaatsen zij checklists in een andere fase dan in deze paragraaf vermeld. Het is dan meestal vrij eenvoudig deze ‘in te schuiven’ in de structuur zoals weergegeven in figuur 2.



- * Per fase:
- Oplevering mijlpaal
 - Deliverables met verantwoording van het opgeleverde werk

Figuur 2. Fasering van een standaard implementatieproject

De fasering vereist uiteraard een nadere toelichting over wat per fase als inhoud wordt verondersteld. Het doel van deze paragraaf is om globaal aan te geven wat er gebeurt tijdens iedere fase. Sommige documenten uit hoofdstuk 3 zijn te koppelen aan een specifieke fase, maar veel checklists worden tijdens meerdere fasen gebruikt. U kunt uiteraard zelf beslissen op welk moment tijdens de implementatie de documenten u van nut kunnen zijn.

Reikwijdtebepaling

Deze fase omvat het vaststellen van de reikwijdte van het project en het onderzoeken van alle functionele en technische aspecten van de implementatie. Eerst vindt er een algemene inventarisatie plaats van de te ondersteunen bedrijfsprocessen. Al deze onderwerpen zullen de basis vormen voor een projectcharter. Daarnaast beschrijft het charter de aanleiding voor de implementatie, een analyse die aangeeft waar functionaliteit ontbreekt of niet voldoet en op welke wijze de nieuwe pakketimplementatie dit moet oplossen. Tevens vindt er een risicoanalyse plaats.

Voorbeelden van deliverables tijdens fase reikwijdtebepaling

- Project charter.
- Documenten met risicobeoordeling en risicomatiging.

Planning

Tijdens de planningsfase zal de projectleiding op detailniveau een activiteitenplan opstellen met taakverdelingen. Er wordt een ‘high level’ infrastructuurplan gedefinieerd samen met een high level procesbeschrijving, gerelateerd aan de functionaliteiten van het pakket. Eventuele hiaten in functionaliteit worden gedocumenteerd. Op basis van de resultaten uit de reikwijdtebepalingsfase zullen speciale checklists worden opgesteld om eventuele kritieke processen beter te kunnen bewaken.

Voorbeelden van deliverables tijdens de planningsfase

- ‘As-is-to-be’-documentatie.
- Analyse hiaten.
- Systeemlandschap.

Ontwerp

De ontwerpfase vertaalt het ‘to-be’-procesmodel naar het pakket met een duidelijke procesbeschrijving per functionaliteit. Het projectteam maakt een heldere

koppeling tussen de bedrijfsprocessen en de functionaliteiten die het pakket biedt. Het team legt tot op detailniveau de vertaalslag vast van gegevens die moeten worden geconverteerd. Daarnaast inventariseert het projectteam alle gewenste rapporten, formulieren en documenten en vergelijkt die met de mogelijkheden die het pakket biedt. Changemanagementdocumentatie kan helpen bij de definitie van nieuwe procedures of werkmethodes die ontstaan door de implementatie.

Voorbeelden van deliverables tijdens de ontwerpfase

- Inventarisatie rapporten en documenten.
- Datadefinities.
- Dataconversie en interfacedefinitie.

Configuratie

Tijdens de configuratiefase zal het projectteam de gewenste functionaliteiten in het nieuwe pakket implementeren. Er vinden systeemtests plaats zowel op procesniveau als op de gehele configuratie.

Maatwerkoplossingen, interfaces en overige aanvullingen dienen gespecificeerd te zijn en na oplevering vinden de testwerkzaamheden plaats. Een zogenoemde ‘conference room test’ zal als afsluiting van de eerste configuratie plaatsvinden, waarbij de proceseigenaren als ambassadeur optreden naar de belanghebbenden voor de gekozen oplossingen. De belanghebbenden moeten akkoord zijn met alle voorkomende bedrijfssituaties die binnen de reikwijdte vallen.

Voorbeelden van deliverables tijdens de configuratiefase

- Maatwerkdokumentatie.
- Detailplan voor conversies en interfaces.
- Opstellen en testen scripts.

Test

Na het configureren vindt de uiteindelijke integrale test plaats. Test altijd eerst op deelfunctionaliteiten en voer daarna pas complete integratie- en acceptatietests uit. Projectleden onderwerpen gedurende deze fase ook de conversie en interfaces aan gedetailleerde controles.

Voorbeelden van deliverables tijdens de testfase

- Afronding testresultaten op basis van de testscripts.
- Testresultaten interfaces en conversie.
- Systeem stresstest.
- Acceptatie en akkoord door gebruikersorganisatie.
- Checklists beveiliging.

Train

Uiteraard dient het projectteam via het opstellen van handleidingen en de training van eindgebruikers vlak voor het live gaan de organisatie voor te bereiden op de overschakeling naar het nieuwe pakket. Bij meerdere locaties kan bijvoorbeeld een ‘roadshow’ plaatsvinden om iedereen op zijn eigen locatie op de hoogte te brengen van de gevolgen van het nieuwe pakket.

Checklists en deliverables tijdens de trainfase

- Cursusplan voor eindgebruikers.
- Gebruikershandleidingen.

Go live

Vlak voor go live vinden er audits en controles plaats. De feitelijke ‘go live’ omvat een groot aantal activiteiten, zoals de allerlaatste conversie, acceptatietests en het opstellen van een gedetailleerd liveplan met terugvalscenario’s. De stuurgroep stuurt een duidelijk commitmentsignaal naar de organisatie, zodat iedereen ervan overtuigd is dat dit de definitieve overstap wordt.

Voorbeelden van deliverables tijdens de go-livefase

- Go-liveplan.
- Beoordeling voor ingebruikname.
- Back-up- en recoveryprocedures.
- Helpdesk supportplan na ingebruikname.

Support

Na de go live zal support de ondersteunende taak van het projectteam overnemen. Eindgebruikers kunnen vragen of opmerkingen hebben over het gebruik van het nieuwe pakket. Tevens kunnen er onverwachte knelpunten optreden of kleinere opschoonacties achteraf plaatsvinden. De support knelpuntenlijst kan als basis dienen voor het bespreken van verbeteracties in een ‘tweede fase’.

Voorbeelden van deliverables tijdens de post-livfase

- Integriteitsrapportages.
- Knelpunten- en meldingenoverzicht na ingebruikname.

1.4 Soorten implementatieprojecten en het effect daarvan op de te hanteren documenten

Er bestaan diverse varianten van pakketimplementaties en het is evident dat de samenstelling van de checklists en deliverables verschilt per soort implementatie. Hieronder staan enkele voorbeelden van soorten implementaties, met enkele opmerkingen erbij.

Implementatie op één 'site', locatie of vestiging

Dit is een vrij eenvoudige implementatiestructuur waarbij de gehele documentatie overzichtelijk op dezelfde implementatie betrekking heeft. Afhankelijk van de complexiteit kan de projectleider volstaan met een centraal beheerd projectdossier.

Implementaties op meerdere sites binnen één land

Een implementatie kan bestaan uit een 'pilot roll out' waar alle knelpunten eerst worden opgelost voordat de uitrol naar de overige locaties plaatsvindt. Soms passen bedrijven een 'big bang' toe op alle locaties ineens. Indien er implementaties plaatsvinden op meerdere locaties tegelijk, dan is het raadzaam per locatie minimaal één aanspreekpartner aan te houden voor het beheer van alle documenten om de vinger aan de pols te houden voor de centrale projectleiding.

Implementaties op meerdere sites internationaal

Implementaties die in meerdere landen plaatsvinden, zullen vrijwel altijd worden beïnvloed door verschil van inzichten, verwachtingen, culturele verschillen en andere tradities of werkwijzen. Communicatie en overleg krijgen een nog voornamere rol binnen het project en moeten dan ook worden ondergebracht in de beheersdocumenten, met name op het gebied van gemaakte afspraken. Extra 'changemanagement'checklists ondersteunen de lokale en centrale projectleden bij de veranderingsprocessen.

Implementatie op een shared service center

Zonder in te gaan op de specifieke aandachtsgebieden van shared service centers in combinatie met pakketimplementaties, zal duidelijk zijn dat de documenten een duidelijke koppeling dienen te bevatten tussen de activiteiten die

tijdens het project in het shared service center worden uitgevoerd en de vestigingen in het buitenland die de voorlopende activiteiten of de daarop volgende activiteiten uitvoeren. Dit vereist meer aandacht voor afstemming en het betrokken houden van de niet-shared service deelnemers aan het project.

Implementatie van pakketten met application service providers (ASP)

Ook op pakketgebied is de dienstverlening door application service providers in opkomst. Indien u een nieuw pakket implementeert, kunt u beslissen dit tegelijkertijd te koppelen aan een ASP-project. Hoewel ASP meer betrekking heeft op een 'dienstverlening' implementatie dan op een inhoudelijke pakketimplementatie, kunnen de documenten ook bij zulke projecten worden toegepast. De nadruk ligt dan wel veel meer op het 'managen' van de relatie met de service provider ten opzichte van een 'inhoudelijke' focus bij pakketimplementaties en zo'n implementatie vereist uiteraard diverse extra ASP-specifieke checklists. Raadpleeg daarvoor de vakliteratuur die speciaal is gericht op ASP.

Het hanteren van zogenoemde templatemodellen voor roll out

Bij het bouwen van een template vindt er in feite een soort 'droogzwemmen' plaats om een totaal implementatiemodel te bouwen en testen, waarna relatief eenvoudig de roll out plaatsvindt binnen de organisatie. Definieer extra checklists die de synchronisatie tussen roll outs en het templatemodel controleren en beheersen.

Upgrade-implementatieprojecten

Upgrades bestaan vaak uit de installatie van een nieuwe 'release' of de nieuwe actuele versie van het softwarepakket. Pakketleveranciers hebben nieuwe functionaliteiten aangebracht, erkende 'bugs' en onvolkomenheden opgelost of bijvoorbeeld technische pakketonderdelen zoals performance- of efficiencyknelpunten aangepakt. Hoewel een organisatie een upgrade vaak als een 'automatiseringskwestie' ziet en wellicht geen nieuwe inhoudelijke wijzigingen wil aanbrengen, verdient het aanbeveling een upgrade als een volledige implementatie te beschouwen met bijbehorende checklists en deliverables.

Implementatie van nieuwe functionaliteit als aanvulling op bestaande pakketten

In dit geval verdient de aanpak volgens een 'normale' implementatie de voorkeur, aangezien alle kenmerken die daarbij horen dan van toepassing zijn.

De checklists en deliverables in dit boek zijn gebaseerd op een algemeen implementatieplan, ongeacht of dit nu roll outs of implementaties op meerdere locaties zijn, shared service centers betreffen of 'big bangs' zijn. Bij een aantal

documenten staan specifieke aandachtspunten uit de praktijk vermeld indien het soort implementatie een significante invloed heeft op de kenmerken van de checklist.

1.5 De praktijk toont het nut van de documenten

Vrijwel iedereen die deelneemt aan implementaties gebruikt voor zichzelf en voor direct betrokkenen checklists en 'to-do'-lijsten. Naast deze eigen informele controle- en beheerdocumenten is het hanteren van een complete set projectdocumentatie waar iedere deelnemer input aan levert en informatie uithaalt gedurende de implementatie onontbeerlijk. Bij projecten waar externe partijen bij betrokken zijn, is het ideaal als de te hanteren documentatiestructuur en de op te leveren deliverables reeds als onderdeel van het contract geregistreerd staan. Ook kan het een onderdeel vormen van het projectcharter. Dit voorkomt 'gedoe' tijdens het project met discussies over 'wie doet wat'. Enkele voorbeeldsituaties uit de praktijk tonen de noodzaak aan van het hanteren van checklists.

Het ontbreken van duidelijke afspraken en geen transparante communicatie

Het ontbreken van een communicatiestructuur en het niet vastleggen van afspraken, toegewezen taken en verantwoordelijkheden tot op checklistniveau kunnen leiden tot een verschil in inzicht in hoeverre een partij heeft voldaan aan de vereiste inspanningen. Vooraf afgestemde deliverables met een vastgesteld kwaliteitsniveau dwingen alle deelnemers naar die einddoelen te werken. De afspraken ondersteunen een vlot verloop van de implementatie. Een bijkomend voordeel is dat de documenten een goede basis vormen voor de inhoudelijke projectdocumentatie. Deelnemers kunnen daarnaast deze documenten gebruiken ter verantwoording van hun inzet en prestatie.

Het ontbreken van standaardprocedures en -documenten

Ook tijdens pakketimplementaties is uniform en eenduidig corresponderen van groot belang. Vaak maken projectleden – om snel te kunnen schakelen – gebruik van e-mail of telefonieverkeer. Het risico daarbij is dat afspraken of belangrijke acties niet worden gemeld en dus het projectteam en de projectleiding niet bereiken met alle mogelijke consequenties van dien.

Onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden

Vrijwel iedere checklist heeft een verwijzing naar een eigenaar en eindverantwoordelijke. Met de checklist kan de projectleiding snel inzicht krijgen in de

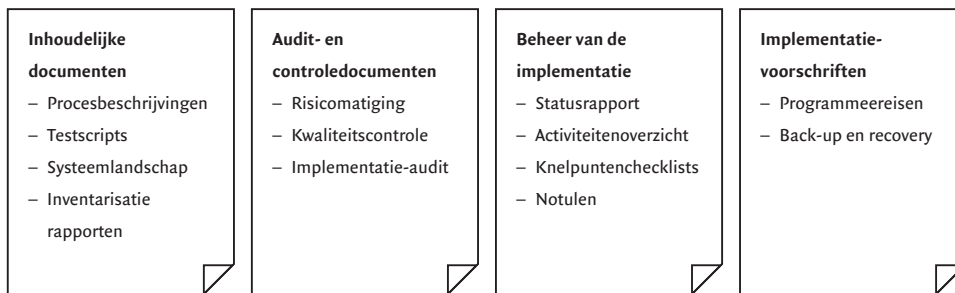
deelgebieden en deelnemers aanspreken op hun verantwoordelijkheden voor de betreffende deliverables. Tijdens projecten kunnen verborgen agenda's de planning van projectleden danig dwars zitten. Het toewijzen van taken schept duidelijkheid over de verantwoordelijkheden.

Beperkt zicht op alle risico's tijdens de implementatie

Vaak trachten organisaties vooraf alle risico's voor een project al in kaart te brengen. Dit resulteert dan bij voorbaat al tot uitzonderingen en randvoorwaarden voor mogelijke risico's. Dit schept duidelijkheid vooraf, maar deze voorwaarden zijn toch meestal te algemeen. Gedurende het project kunnen bovendien ook nieuwe risico's ontstaan. Daarom is een risicobeheerdocument een vast onderdeel van de set projectdocumenten. De stuurgroep controleert dit document regelmatig gedurende de implementatie.

Discussies over de reikwijdte en projectvoorwaarden

Discussies over budgetten en projectvoorwaarden ontstaan vaak net op de kritieke momenten gedurende het project. Voorkom deze discussies en leg vooraf in detail vast per activiteit of dit 'valt' binnen de reikwijdte van het project. Plan tussentijdse overlegmomenten in, waarbij met alle partijen in detail wordt beoordeeld waar knelpunten optreden. De documentatie kan daarbij ondersteuning geven.



Figuur 3. De documenten ondersteunen een gestructureerde aanpak van de implementatie

2 De voorbereiding op de implementatie

2.1 Wanneer start het implementatieproject en wanneer begint u met de documenten?

In feite start een implementatietraject al bij de beslissing om een pakket te gaan implementeren. Veel organisaties betrekken ook de projectleider daarom bij de pakketselectie en de contractbesprekingen. Op basis van de aandachtsgebieden uit hoofdstuk 2 en de documenten van hoofdstuk 3 kunt u een eisenpakket opstellen waaraan de implementatiepartner moet voldoen. De implementatiepartner kan dienstverlening aanbieden die varieert van het ‘kaal’ aanbieden van een implementatie, tot en met het geheel uitvoeren van alle bijkomende werkzaamheden. De documenten zijn een eenvoudig hulpmiddel hierbij. Na het sluiten van het contract voor de aanschaf van een pakket of voor een implementatieproject, zal de projectleider veelal verantwoordelijk zijn voor het opstellen van het projectcharter en de opdrachtbeschrijving met de detailplanning. Intern beginnen dan ook de onderhandelingen over de op te leveren deliverables.

Al vóór het opstellen van het projectcharter dient de projectleiding een basisset documenten te definiëren, waar in het charter naar wordt verwezen. Hiervoor zijn enkele redenen:

- door deze koppeling tussen het charter en de checklists of deliverables kunnen alle projectleden een eenvoudige vertaling maken van de meer abstracte beschrijvingen die in het charter staan en de feitelijke dagelijkse projectwerkzaamheden. Ieder weet waar hij aan toe is;
- de projectleider kan het charter als kapstok gebruiken bij de kick-off meeting en de documenten en overzichten met detailactiviteiten gebruiken als

concrete werkopdrachten, gecombineerd met de verdeling van verantwoordelijkheden;

- door vastlegging in het charter weet iedere interne en externe deelnemer welke deliverables als totaalset worden verlangd en zijn de deliverables te plaatsen op de tijdlijn van het implementatietraject;
- het definiëren van deliverables en checklists dwingt het projectteam na te denken over alle relevante deelgebieden en de mate waarin zij die dienen te beheersen.

De volgende paragrafen bespreken enkele aandachtsgebieden die al vóór aanvang van het project helder moeten zijn en waarbij de controller of financieel manager tijdens het beslissingstraject een rol van betekenis kan spelen.

2.2 Deelnemers aan en belanghebbenden bij een implementatie en hun relatie met de documenten

De mate waarin een projectdeelnemer gebruik zal maken van checklists is vooral afhankelijk van zijn rol of functie tijdens de implementatie. De set documenten uit hoofdstuk 3 is vooral gericht op de inhoudelijke ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden van het projectteam. De checklists kunnen echter ook voor andere belanghebbenden van nut zijn. Hieronder staan enkele groepen belanghebbenden en wat zij met de checklists kunnen doen, zonder het oogmerk te willen hebben volledig te zijn.

Projectleider, teamleiders en projectleden

Deze medewerkers zullen het project dragen binnen de organisatie. Zij zullen vrijwel alle deliverables en checklists beheren, aanvullen, verifiëren en fiatteren, ieder voor zijn deelgebied. De deliverables die zij opstellen kunnen als basis dienen voor eindgebruikershandleidingen en cursusmateriaal. De checklists bieden tevens hulp bij de taakverdeling en controle binnen projectsubgroepen qua activiteiten- en verantwoordelijkhedenverdeling.

Stuurgroep

De stuurgroep krijgt tijdens het stuurgroepoverleg de detailchecklists met name te zien als daartoe aanleiding is, bijvoorbeeld bij escalaties van een knelpunt. De stuurgroep kan op basis van de documenten eenvoudiger herleiden waarom iets wordt geëscaleerd. Het aftekenen van deliverables door de stuurgroep geeft het projectteam het groene licht om aan de volgende fase te beginnen.

Testers, opleiders en eindgebruikers in de lijnorganisatie

Zonder de goedkeuring van diegenen die in de praktijk met het pakket gaan werken, is een succesvolle implementatie ondenkbaar. Via het regelmatig ‘bij-praten’ op basis van de checklists en deliverables kunnen deze partijen al tijdens de implementatie actief meedenken met het projectteam en daarmee garandeert het projectteam tevens minimale tegenwerking achteraf binnen de organisatie. Bij het goed opstellen van de deliverables en testscripts is het samenstellen van opleidingsdocumentatie en een trainingsschema zeer eenvoudig. Dit ontlast meteen ook de projectgroep bij go live omdat opleiding van eindgebruikers vaak gedurende de hectische ‘pre-go live’ periode plaatsvindt.

Specialisten en beheerders op het gebied van techniek, functionaliteit, development en support

Aanvullend op de checklists zullen zij de specifiek op hun vakgebied gerichte informatie vastleggen met meer details ten behoeve van hun werkzaamheden. Denk daarbij aan configuratiekenmerken van hard- en software of maatwerk-specificaties. Let bij deze documentatie op de afgesproken kwaliteitseisen voor registratie om zo te waarborgen dat deze informatie compleet en up-to-date is. Gedurende implementaties komt het regelmatig voor dat ‘techniek’ niet de aandacht krijgt die het verdient op documentatiegebied met als gevolg een risico op misverstanden.

Overige interne belanghebbenden

Ook niet-projectleden zullen niet alleen interesse hebben voor het project zelf, maar ook wat de consequenties zijn voor de processen of de nieuwe taken die zij zelf gaan uitvoeren. Naast regelmatige publicatie van nieuwsbrieven over de status van het project, kunnen projectleden ook bijvoorbeeld via ‘roadshows’ de medewerkers middels de deliverables voorbereiden op het nieuwe pakket, wat het draagvlak verhoogt.

Externe partijen

Externe partijen kunnen deelnemen aan het beheer van deliverables en checklists, maar het doel moet zijn dat alle eindverantwoordelijkheid voor deze documenten intern ligt. Ook al wordt de gehele implementatie uitbesteed, dan nog is het relevant dat organisaties zelf de vinger aan de pols houden en ook actief deelnemen aan het opstellen van de documenten.

Let bij uitbesteding van implementatietaken aan service providers die u als ‘webhoster’ of via ASP ondersteunen op het gegeven dat u dan met meerdere

leveranciers tegelijk aan de implementatie werkt. Omdat dit soort uitbesteding op zichzelf eigenlijk ook een project is, volstaat hier de melding dat deze partijen (ook al is de rol van hen minimaal gedurende een implementatietraject) middels wederzijdse voortgangsrapporten betrokken moeten worden bij de overschakeling naar het nieuwe pakket.

Afhankelijk van het soort budget dat u met uw leverancier of implementatiepartner afsprekt, dient u de samenstelling van de documentatie en de inhoud daarvan daarop af te stemmen. Bedenk voorafgaand aan de ondertekening van het contract wat de specifieke problemen of wensen zijn binnen uw organisatie ten aanzien van inzetbare kennis, resources en beschikbaarheidseisen.

Hieronder staan enkele voorbeelden van soorten contracten.

Fixed fee, fixed time of fixed budget

Een project met 'fixed' afspraken over tijd, opleverdatum of geld heeft een vooraf afgesproken budget of limiet. Met name meerwerk, onverwachte gebeurtenissen en uitbreiding van activiteiten kunnen een onderwerp van discussie worden. Leg bij de checklists extra nadruk op het vastleggen van afspraken en het beheersen van de reikwijdte. Controleer ook de kwaliteit van de opgeleverde documentatie, vanwege de extra tijddruk bij vooraf afgesproken opleverdata of maximaal te besteden tijd aan activiteiten.

Package deal

Package deals kunnen zeer divers zijn. Een contract kan bijvoorbeeld de verkoop van de hardwareconfiguratie inclusief alle (rand)apparatuur, het te implementeren pakket en de implementatie omvatten. Package deals kunnen interessant zijn. Het voorkomt discussies over aansprakelijkheid tussen leveranciers aangezien u één aanspreekpunt heeft. Let vooral op de situatie ná oplevering; in hoeverre is bijvoorbeeld de fabrikant van de hardware bereid om de configuratie van de implementatiepartner over te nemen zonder voorwaarden? Besteed extra aandacht aan een goede risicoanalyse en monitor de risico's.

Time and material

Indien implementatiepartners deze methode aanbieden, moet voorafgaand aan de implementatie exact duidelijk zijn wie welke werkzaamheden uitvoert, welke acties binnen de reikwijdte van het project vallen en wat de kwaliteit van ieders inzet moet zijn. In het projectcharter spreekt u daarnaast af of er een inspannings- of resultaatverplichting is.

2.3 Beheersing van de reikwijdte en verwachtingen

De documenten kunnen bijdragen aan een goede beheersing van het verwachtingspatroon.

Een van de grootste uitdagingen voor en tijdens het project is het managen van de verwachtingen van alle belanghebbenden, zoals de stuurgroep, uw medewerkers en de externe partijen. Vaak wordt er te eenvoudig uitgegaan van wetmatigheden of aannames – eventueel op basis van eerdere projectervaringen – over de uit te voeren werkzaamheden, de besteding van uren en kwaliteitsniveaus van deliverables. Beschouw iedere implementatie als een echt nieuw project. Bouw bij iedere mogelijke belangenverstrengeling een checklist in waarmee iedere partij akkoord gaat. Het biedt een objectief controle- en beslissingsmodel voor dat soort activiteiten. Stem ook het verwachtingspatroon continu af gedurende het project en met name de opgeleverde deliverables dienen een verwijzing te hebben naar iedere ‘key stakeholder’ die bevestigt dat aan alle verwachtingen is voldaan.

2.4 Extra documenten die betrekking hebben op het pakket zelf

Tijdens implementaties ontstaan vrijwel altijd situaties waarbij aanpassingen of maatwerk plaatsvinden. Voor u als projectverantwoordelijke is het van belang dat u daarom heldere afspraken maakt met uw pakketleverancier en implementatiepartner. Deze paragraaf bespreekt enkele aandachtsgebieden.

Welke partij lost bugs op of zorgt voor tussentijdse upgrades of extra functionaliteit?

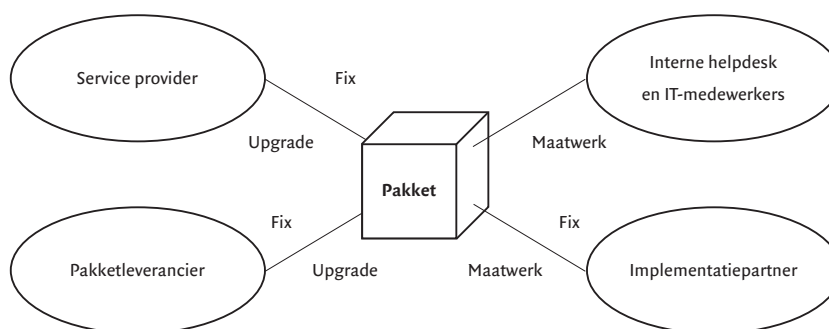
Leg nauwkeurig vast welke diensten u van uw leverancier betreft, met name als u naast de pakketleverancier ook gaat samenwerken met een implementatiepartner die het pakket voor u configureert. Hanteer een checklist waarmee u specifiek het beheer van upgrades, bugs, functionele verbeteringen en fixes bijhoudt. Het voert te ver om hier een volledige opsomming te geven, maar onderstaande voorbeelden tonen aan dat ook hier een checklist kan helpen bij het onder controle houden van dit soort aanpassingen:

- maatwerk ter verandering van correct werkende functionaliteit en ‘add-ons’; dit betreft aanvullende functionaliteit. Dit kunnen ‘must haves’ en ‘nice to haves’ zijn. Bij het aanpassen van bestaande functionaliteit dient u op een checklist bij te houden wat na iedere fix of upgrade als maatwerk weer moet worden aangebracht en getest, met een bijbehorend testscript. Leg ook vast hoe de implementatiepartner of pakketleverancier deze nieuwe functionaliteit ondersteunt bij nieuwe versies van het pakket;

- oplossingen voor bugs en upgrades. De interpretatie van bugs en fixes levert vaak verwarring op. Sterk vereenvoudigd is een ‘bug’ een functioneel of technisch knelpunt dat verstoring werkt op het functioneren van het pakket en een ‘fix’ kan een oplossing bieden voor een fout in het pakket. Hanteer een ‘bugs/fixes managementchecklist’ en leg chronologisch vast welke fixes na elkaar zijn geïmplementeerd en de pakketonderdelen die erdoor geraakt zijn. Versiebeheer van het pakket op basis van fixes is mogelijk, maar grote fixes of cumulatieve fixes dient u met checklists als een kleine implementatie te beschouwen met alle activiteiten en testscripts daarbij. Ga altijd na in hoeverre een fout toewijsbaar is aan het pakket, aan de wijze waarop het pakket door het projectteam is geconfigureerd of aan de manier waarop uw organisatie met het pakket wil werken. De leverancier zal eerst willen nagaan of het inderdaad een bug is. Goede afspraken over verantwoordelijkheden en versiebeheer zijn dus een must.

Welke regel- en wetgeving geldt voor het pakket dat u aanschaft?

Leg vast van wie u de software koopt en onder welke juridische wetgeving die valt. Let bijvoorbeeld op escrowafspraken. Sterk vereenvoudigd uitgelegd bent u dan geen eigenaar van de software of broncode, maar bij faillissement van uw pakketleverancier heeft u de garantie dat de broncode beschikbaar blijft. Betrek daarbij wat er geregeld is voor de zogenaamde ‘lokalisaties’; de aanpassingen die voor de lokale markt zijn gemaakt. Denk daarbij aan btw-rapportages of aan bijvoorbeeld de ondersteuning van het binnenlands betalingsverkeer. Soms zijn lokale verkoopkantoren verantwoordelijk voor de bouw en distributie van die



Figuur 4. Goede afspraken over het toepassen en het beheer van fixes en upgrades zijn noodzakelijk

software. Zeker als uw pakketleverancier met lokale partners werkt is de ‘eigendoms kwestie’ van de broncode interessant. Stem ook af wat uw implementatie-partner met het maatwerk of een fix mag doen: is de aanpassing uw eigendom?

2.5 Specifieke documenten met afspraken over techniek

Soms heeft een financieel manager of controller met projectverantwoordelijkheid minder affiniteit met de ‘technische’ voorbereiding van een implementatie en beschouwt dat als verantwoordelijkheid van de technische projectleiding. De voorbeelden in deze paragraaf tonen echter aan dat ook bij deze beslissingen hun inbreng van belang is. Ten onrechte wordt er soms een afstand aangehouden tussen de projectleden die aan het ‘functionele’ deel werken en de medewerkers die voor de ‘techniek’ (hard- en software) verantwoordelijk zijn. De projectwerkzaamheden verschillen dusdanig, dat deze twee ‘groepen’ projectleden eigenlijk niet exact van elkaar weten waar ieder mee bezig is. Wegens gebrek aan inzicht in ieders werkzaamheden kunnen er knelpunten optreden die bij goede afstemming voorafgaand aan het project met eenvoudige documenten goed te voorkomen zijn.

Systeemlandschap

Een systeemlandschap is een document met een beschrijving van de ‘as-is’- en de ‘to-be’-situatie, waar de gehele systeemconfiguratie op geregistreerd staat, gecombineerd met benamingen van de huidige en de nieuwe bedrijfssystemen en infrastructuur. Het vastleggen van het systeemlandschap is een basisvoorwaarde voor effectief beheer en gebruik van de infrastructuur tijdens de implementatie.

Wijzigingen in het landschap dient de coördinator voor dit document in detail te communiceren aan alle projectleden middels bijvoorbeeld een ‘changerapport’, met een indicatie van de gevolgen voor bijvoorbeeld testwerk, maatwerk en het functioneren van de pakketten. Ook benamingen en wijzigingen daarin (denk bijvoorbeeld aan het wijzigen van printers of netwerklocaties) dienen helder vastgelegd te worden met verwijzingen naar alle contactpersonen.

Developmentstandaarden

Deze documenten bevatten de standaarden die gelden voor het ontwikkelen van bijvoorbeeld nieuwe rapporten of functionaliteiten. Alle projectleden moeten weten welke methode zij moeten hanteren voor bijvoorbeeld programmeer- en

testwerkzaamheden. Voorbeelden van documenten die daarbij ondersteuning kunnen bieden, zijn de volgende.

1 Statusbeheer van maatwerk en objecten

Maatwerk bevindt zich vaak in diverse stadia:

- de eerste versies die nog niet zijn vrijgegeven voor testwerk;
- maatwerk dat gereed is voor testwerk;
- modificaties na testwerk van het maatwerk;
- definitief testwerk na eventuele modificaties en na integratie met andere applicaties;
- controle op kwaliteit van het maatwerk;
- vrijgave voor productie.

Leg in procedures vast waaraan ontwikkel- en testteams zich moeten houden en geef de randvoorwaarden aan die gelden voor onderwerpen zoals: wanneer is maatwerk daadwerkelijk beschikbaar voor eindgebruikers, in welke systeem-omgevingen dient welk ontwikkelwerk en testwerk plaats te vinden en wie bepaalt uiteindelijk of maatwerk vrijgegeven kan worden voor de eindgebruikers.

2 Ontwikkeltools en methodieken

Hoewel het voor de hand ligt dat iedere deelnemer weet om te gaan met de juiste ontwikkeltools en bijbehorende technieken, is het zeker bij aanvang nuttig nogmaals duidelijk te maken aan welke standaarden iedere ontwikkelaar zich moet houden en met welke tools u bijvoorbeeld een financieel rapport mag bouwen. Dit garandeert een eenduidige opbouw van het maatwerk en maakt het beheer daarvan na de implementatie en bij upgrades naar nieuwe releases eenvoudig. Maak ook afspraken over versiebeheer.

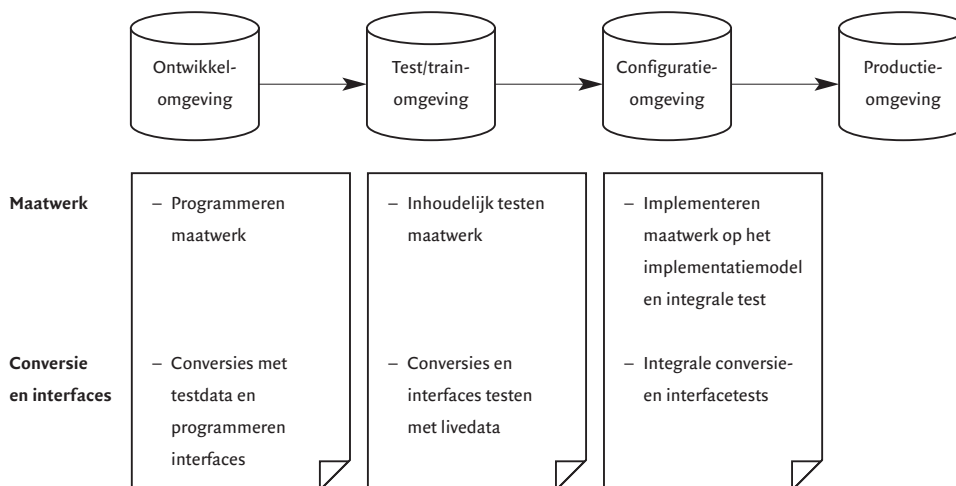
3 Omgevingen in het systeem

Voor alle configuratie-, development- en testwerkzaamheden geldt een belangrijke voorwaarde: gebruik voldoende testomgevingen. Het beschrijven van een omgeving is per soort standaardpakket verschillend. Sterk vereenvoudigd kan met ‘omgeving’ worden aangeduid: een separaat werkende database die alle applicatieprogrammatuur, parameterinstellingen en data daaromheen bevat en die als volledig zelfstandig systeem kan werken. Grofweg komt het erop neer dat er test- en live-omgevingen zijn. Leg per omgeving exact vast wat voor soort activiteiten er mogen plaatsvinden. Soms beïnvloeden testscripts of conversieslagen elkaar, terwijl tussendoor ook nog maatwerk wordt uitgevoerd of getest. Het resultaat is dan langere testtijden, onbetrouwbare maatwerktestresultaten

en uiteindelijk weet een tester niet of de test compleet en consistent is uitgevoerd.

In de praktijk hanteren organisaties meestal minimaal vier soorten omgevingen:

- *ontwikkelomgeving*, waarin programmeerwerk plaatsvindt voor maatwerk of aanpassingen van functionaliteiten. Hier vinden ook de eerste testwerkzaamheden plaats op het maatwerk, interfaceprogramma's en conversies en pas na goedkeuring wordt het maatwerk beschikbaar gesteld aan de andere omgevingen;
- *configuratieomgeving*, waarin de inrichting van het pakket plaatsvindt, inclusief het geteste en goedgekeurde maatwerk. Het projectteam doorloopt alle testscripts met realistische data. Omdat de parameterinstellingen, het maatwerk en eventuele stamdata vaak na afronding van de configuratie worden gekopieerd van deze omgeving naar de productieomgeving, is hier de bescherming van relevante data en de programma- en parameterinstellingen cruciaal;
- *test- en/of trainomgeving*, waarin projectleden de configuratie uitvoerig kunnen testen, inclusief conversie- en interfacetests. Vaak is deze omgeving gebaseerd op de configuratie-omgeving, maar kunnen belanghebbenden vrijuit



Figuur 5. Maatwerk en conversies doorlopen verschillende stadia vanaf ontwikkeling tot oplevering

testen, zonder risico op verlies van parameterinstellingen of data. Gebruikers kunnen hier met conversie- en interfacedata de processen testen. Het komt vaak voor dat testomgevingen worden ‘ververst’ of dat ze corrupte testdata bevatten;

- *productieomgeving*. Deze is meestal een volledige kopie van de configuratieomgeving, soms inclusief stamdata en parameters, maar dan uiteraard zonder transactiedata uit die testomgeving.

De implementatiepartner en pakketleverancier kunnen u adviseren over de best practices.

Gebruik documenten waar duidelijk een relatie beschreven staat tussen het systeemlandschap en deze omgevingen. Wijs een eindverantwoordelijke aan die aanspreekpunt is over de actuele status van de omgevingen. Deze medewerker beslist ook over de ‘refresh’ momenten waarop bijvoorbeeld een test- of developmentomgeving wordt ‘gereset’.