

Over de beheersing van implementatieprocessen met workflowmanagement

Valse verwachtingen oorzaak implementatie-ellende

Het implementeren van grote systemen is een vak apart. Niet besproken verwachtingen en uitgangspunten leiden meer dan eens tot ongewenste resultaten.

Workflowmanagement kan in dit geval soelaas bieden. Het vormt volgens de auteurs een prima instrument voor de beheersing van implementatieprocessen.

Stel, een organisatie laat specifieke software ontwikkelen voor de ondersteuning van haar administratie. Met deze software wil het bedrijf onder meer haar verkoop- en calculatieproces stroomlijnen. De aangeschreven softwareleverancier is niet bekend in de branche, maar ziet dit project als een uitgelezen mogelijkheid om bekendheid te verwerven in de branche. De leverancier geeft daarom een forse korting op zijn standaardsoftware, waarna de partijen in zee gaan.

Al gauw komen de problemen om de hoek kijken. Zo blijkt de problematiek in de branche ingewikkelder te zijn dan oorspronkelijk door beide partijen is ingeschat. Hierdoor raakt de leverancier in de problemen wat betreft de afgesproken levertijd en moet hij ook veel meer inspanning plegen om maatwerk te realiseren. Bij de organisatie is men intussen niet te spreken over de feitelijk opgeleverde maatwerkpunten en over het tempo waarin de toepassing wordt opgeleverd. Het traject loopt uiteindelijk twee jaar vertraging op, waarbij de spanningen tussen beide par-

tijen hoog oplopen. Gedurende de implementatie heeft de organisatie bovendien inhoudelijk dermate veel water bij de wijn moeten doen dat vervolgens een systeem operationeel is waarmee het de gewenste procesverbetering niet meer kan realiseren. En daar is het toch niet om begonnen...

Alle goede bedoelingen van klanten en leveranciers ten spijt blijkt het in de praktijk bij veel implementaties

Ondanks alle goede bedoelingen blijkt het in de praktijk bij veel implementaties mis te gaan

mis te gaan. De klant klaagt dat het verwachte rendement is uitgebleven en de leverancier meent dat de klant onrealistische eisen stelt. Bij wie ligt nu de schuld? En belangrijker, hoe heeft het zover kunnen komen?

In dit artikel gaan we in op de rol die verwachtingen spelen bij implementaties en op welke wijze een implementatie kan worden gemanaged als men met deze verwachtingen rekening houdt.

Tegengestelde verwachtingen

Idealiter hebben alle betrokken partijen bij een implementatie dezelfde verwachting voordat ze aan de implementatie beginnen. Dit lijkt een logisch uitgangspunt, maar blijkt in de praktijk niet vaak voor te komen. Als we diverse implementaties beter bekijken, blijkt de oorzaak van de beschuldigingen die over en weer worden geuit, vaak neer te komen op verschillende verwachtingen. Hieraan liggen meerdere redenen ten grondslag.

Zo blijkt dat de verwachtingen van de klant voorafgaand aan de implementatie vaak niet erg realistisch zijn. Onder meer geholpen door fraaie brochures van softwareleveranciers geloven veel klanten dat de implementatie van een systeem het einde betekent van veel problemen. De bomen lijken tot in de hemel te groeien, maar de praktijk is vaak weerbarstiger. Weliswaar bieden veel informatiesystemen krachtige functionaliteit, een daadwerkelijke procesverbetering zal toch nog altijd primair door de organisatie zelf moeten worden uitgevoerd. Als dit besef onvoldoende aanwezig is, betekent de invoering van het systeem achteraf een teleurstelling.

Naast het feit dat de klant soms te hooggespannen verwachtingen heeft, stemmen de verwachtingen van de klant en de leverancier in veel gevallen ook niet met elkaar overeen.

Een klant gaat een procesverbeteringstraject niet voor niets in en heeft doorgaans diverse organisatiedoelen. In de praktijk blijkt vaak een combinatie van (soms tegenstrijdige) doelen voor te komen.

➤ Een bekend doel is het inkorten van de doorlooptijd of de bewerkingstijd van een bepaald productieproces. Zo moeten medewerkers minder tijd

van een product moeten omlaag, zoals de kosten voor het opstellen van offertes met een verwachte lage scoringskans.

Voor het realiseren van deze doelstellingen blijkt het vaak nodig een bepaald informatiesysteem te implementeren.

Een leverancier van workflowsystemen kan een organisatie in principe ondersteunen in het realiseren van de hierboven geschetste doelen. Vaak maken eventueel te behalen organisatiedoelen een belangrijk deel uit van de

In veel implementatietrajecten is van nature sprake van bovengenoemde tegenstelling. In de voorbereidingsfase op een implementatie is het dan ook belangrijk dat klant en leverancier veel aandacht besteden aan het gezamenlijk overeenkomen van de te realiseren doelstellingen en de wijze waarop deze doelen moeten worden gerealiseerd. Immers, afhankelijk van de gemaakte afspraken met de leverancier zijn de organisatiedoelen van de klant in meer of mindere mate ook implementatiedoelen.

Implementatie als workflow?

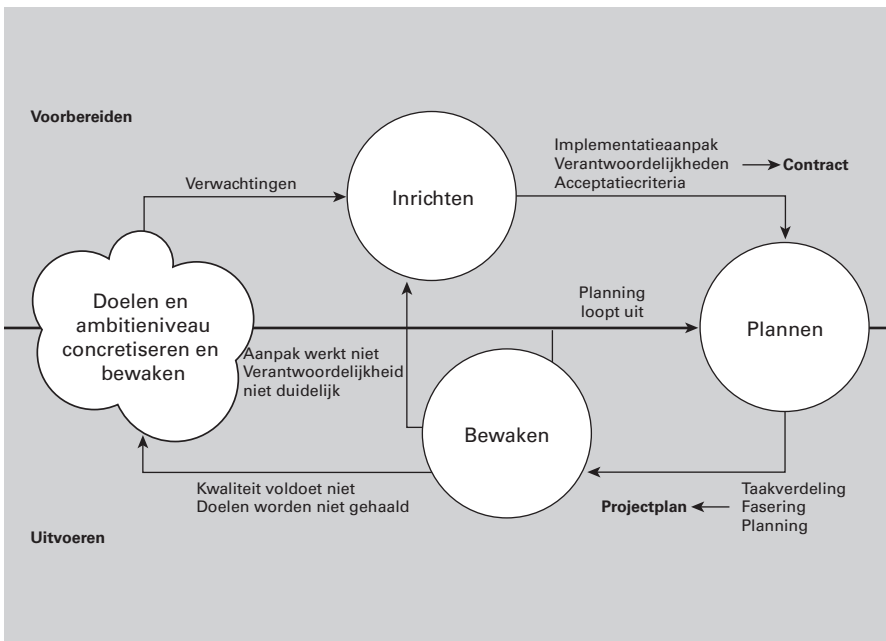
De hiervoor beschreven opvatting is niet nieuw. Bij ieder (workflow)proces is het immers van groot belang eerst vast te stellen wat de doelstellingen zijn, voordat men kan kijken op welke wijze dit proces het best kan worden uitgevoerd en gemanaged. Het voorbereiden en uitvoeren van een implementatie wijkt hierin niet af van een workflowproces.

Als we nog verder kijken naar een workflowproces en een implementatieproces (of beter: workflowmanagement en implementatiemanagement) zien we meer parallellen:

- In beide gevallen zijn diverse mensen betrokken bij het succesvol uitvoeren van het proces;
- Beide processen zijn informatieverwerkend van aard;
- De gebruikelijke doelstellingen die gelden voor een workflowproces (beheersing van tijd, kwaliteit, kosten en flexibiliteit) zijn ook van toepassing op een implementatie.

Ook zijn er enkele verschillen aan te geven:

- Het aantal implementaties is beperkt en iedere implementatie wijkt weer af van een andere. Hierdoor is een implementatie te typeren als ad hoc workflow. Typische workflowtools bieden derhalve bij een implementatie beperkte ondersteuning.



Implementatiemanagement als vorm van workflowmanagement.

besteden aan het behandelen van een claim of mag het verwerken van een offerteaanvraag uiterlijk twee dagen doorlooptijd kosten.

- De kwaliteit van het op te leveren product moet verbeteren door het stellen van duidelijke en objectieve criteria en normen en door het monitoren en bewaken van het voortbrengingsproces. Zo moet duidelijk zijn wat een verkoper wel en niet mag doen in een onderhandelingsstraject en welke eisen een organisatie stelt aan een offerte.
- De kosten van het voortbrengen

publiciteit rondom zijn product. Het primaire proces van een softwareleverancier bestaat echter meestal uit het verkopen van de programmatuur en het leveren van aan dit softwareproduct gerelateerde diensten. Het conform afspraken opleveren van het product is daarom voor de leverancier essentieel, meer nog dan de inhoudelijke procesverbetering die erdoor wordt bewerkstelligd. Dit blijkt ook uit het feit dat bepaalde leveranciers tijdens een implementatie veel meer aandacht besteden aan projectmanagement dan aan verandermanagement.

Groepwaretools daarentegen voldoen weer wel.

- Met name door de veranderkundige kant van een implementatie is de beheersing van kwaliteit vaak moeilijk en vaag. Daarom is het van belang vooraf duidelijke acceptatiecriteria af te spreken op basis waarvan de beheersing op het aspect kwaliteit plaatsvindt. Hierin moet men ook de geplande organisatie-doelen weerspiegelen.

Het lijkt interessant om implementatiemanagement te beschouwen als een vorm van workflowmanagement. Immers, het beheersen van een proces (zowel procesmatig als inhoudelijk) is het doel van workflowmanagement. In dat geval krijgen we een situatie zoals weergegeven in de afbeelding.

Inrichten

In een goed contract is beschreven wat beide partijen van de implementatie verwachten. Dit betekent dat zowel inhoudelijk als commercieel de randvoorwaarden voor alle betrokken partijen duidelijk zijn vastgelegd. Hierbij is enerzijds zoveel vastgelegd dat de kans op conflicten minimaal is, anderzijds moet binnen de implementatie de ruimte worden geboden voor nadere uitwerking en voortschrijdend inzicht. Bij een goed voorbereide implementatie is onder meer aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De inhoudelijke doelstellingen die de klant heeft met de implementatie (welke verbeteringen verwacht men, op welke wijze kan het te implementeren informatiesysteem bijdragen aan het verwezenlijken van die doelstelling en welke partij is verantwoordelijk voor het vervullen van welke rol bij het realiseren van de verandering?);
- De wijze waarop men de verandering realiseert. Het definitieve implementatieplan stelt men door-

gaans pas aan het begin van de implementatie op. Het is echter van belang dat alle partijen al voorafgaand aan de implementatie een goed beeld hebben van wat er gaat gebeuren. Daarom is het raadzaam een aantal kaders al tijdens de voorbereiding af te spreken. Stel bijvoorbeeld de vraag welke fase-ring wordt toegepast, welke concrete producten per fase worden

Workflowmanagement is zeer geschikt om implementatieprocessen te structureren en verwachtingen te managen

opgeleverd en hoe gedurende de implementatie kan worden gemeten of de geplande inhoudelijke en commerciële doelen zullen worden gerealiseerd;

- Welke commerciële kaders zijn afgesproken tussen de klant en de leverancier (zoals fixed price versus nacalculatie, beschikbare capaciteit en tijdstip van levering)?;
- Welke juridische kaders gelden tussen de klant en de leverancier (zoals resultaats- versus inspanningsverplichting, aansprakelijkheid, garanties en acceptatie)?

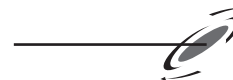
Planning en bewaking

Nadat over het voorafgaande overeenstemming is bereikt, kan een organisatie de afgesproken kaders en uitgangspunten concretiseren in een implementatieplan. Hierin geeft men onder meer aan wie welke taken gaat uitvoeren en welke planning wordt aangehouden. Tijdens de implementatie houdt men vervolgens bij in hoeverre de inhoudelijke en commerciële verwachtingen van beide

partijen feitelijk worden waargemaakt. Hieruit kan bijvoorbeeld blijken dat het noodzakelijk is de doelstelling, het ambitieniveau, de aanpak en/of de planning van de implementatie aan te passen.

Zeer geschikt

Alle betrokken partijen hebben hun eigen verwachting van de implementatie van een systeem voor procesverbetering. Als deze verwachtingen onvoldoende expliciet zijn gemaakt en de verwachtingen te veel van elkaar afwijken, kan dit vervelende gevolgen hebben voor het resultaat van de implementatie. Zo raken gebruikers ontevreden over het systeem en lopen projecten uit omdat men op een laat moment nieuwe eisen kenbaar maakt. Omdat workflowmanagement een instrument is om processen aan te sturen en te beheersen is het ook bij uitstek geschikt om een implementatieproces te structureren en de wederzijdse verwachtingen gedegen te managen.



Hans Leideman en Joost Boerstool

Ir. Hans Leideman was tot voor kort werkzaam bij Mitopics Informatiserings Architecten.

Ir. Joost Boerstool is als consultant werkzaam bij Mitopics Informatiserings Architecten.

E-mail: info@mitopics.nl.