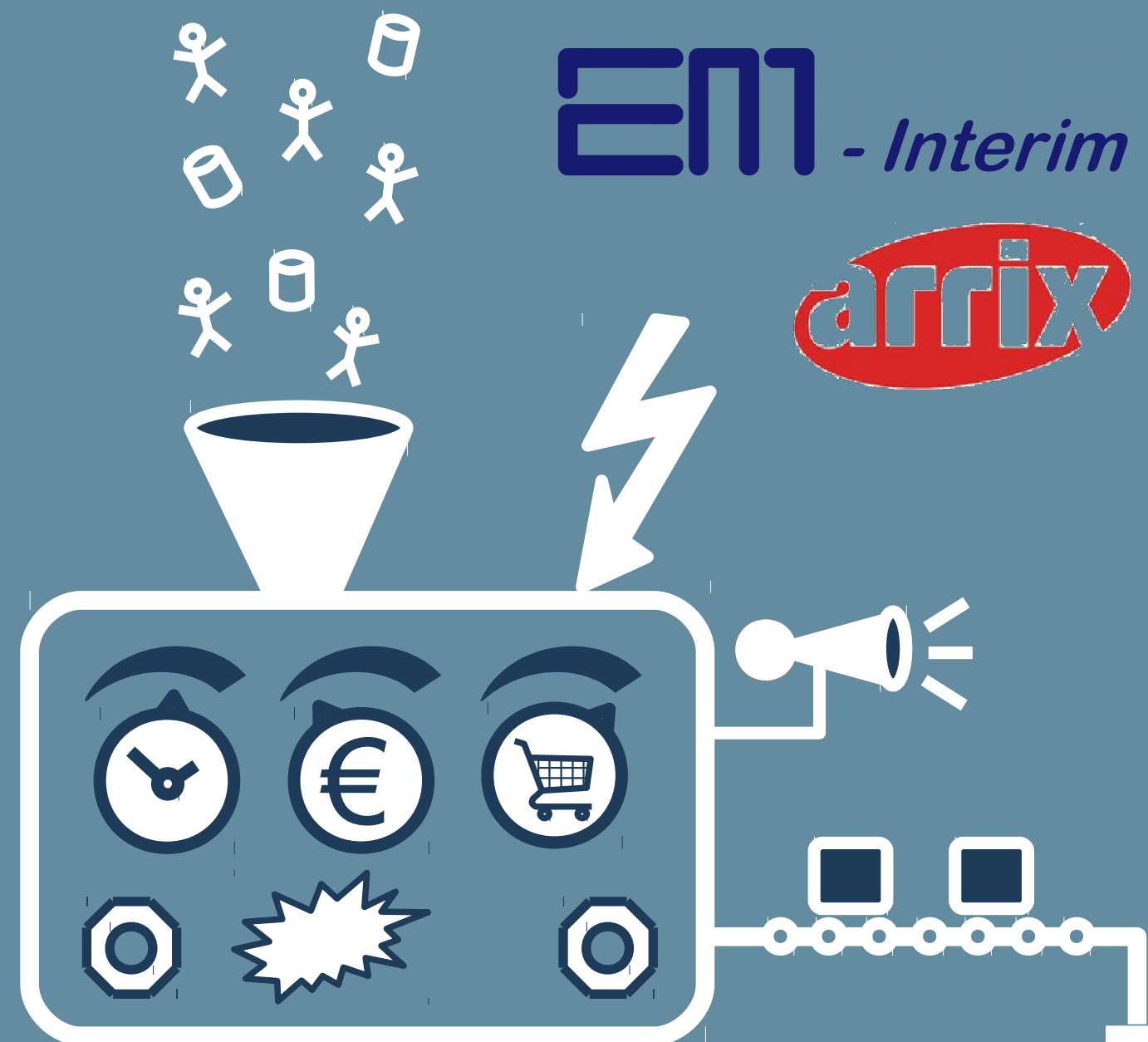


# Projectevaluatie

Het project voor de implementatie van een nieuw Financieel en ERP systeem binnen Alescon is het resultaat van al langer gekoesterde wens voor vernieuwing op dit vlak. Alescon werkte met BaanIV en de heersende opinie was dat dit systeem te complex en omvangrijk is voor de behoeften van Alescon. BaanIV is een op zichzelf goed ontworpen en gebouwd systeem maar de implementatie daarvan binnen Alescon liet het nodige te wensen over en de gebruikersinterface was inmiddels enigszins achterhaald. Daarnaast was er grote behoefte aan koppelingen tussen de financiële en ERP omgeving enerzijds en de andere informatiesystemen van Alescon anderzijds. Dat betreft dan met name: Compas en Vectron/Compad. Het leggen van deze koppelingen levert veel voordelen en kwaliteitsverbetering op maar zou met Baan een aanzienlijke en dure inspanning zijn geweest en een investering in een verouderd platform.



Een project is een machine met drie draaiknoppen: tijd, geld en omvang (en er komt lawaai uit)



EM - Interim

arrix

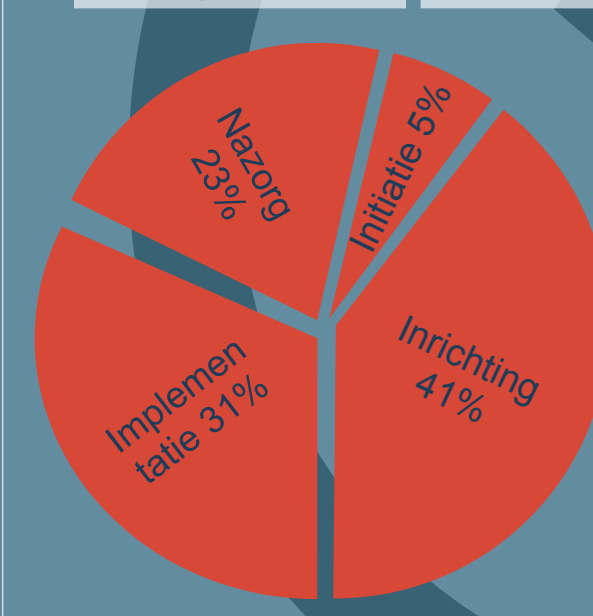
Project Pakketimplementatie Financieel/ERP

## Risico's en maatregelen

Risico	Categorie	Verloop
De inzet in het project blijft achter bij planning en behoefte	Verandering	Dit heeft zich in enige mate voorgedaan. Met name in de werkgroepen van de aandachtsgebieden van Alescon. De inzet was steeds vooraf gepland maar in de praktijk is het lastig gebleken om alle inzet uit de operatie beschikbaar te krijgen. De belangrijkste maatregelen om met dit risico om te gaan waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>Met de wel beschikbare medewerkers zoveel mogelijk resultaat boeken</li> <li>Meer voorschrijvend zijn in het ontwerp dan raadplegend</li> <li>Wat meer uitwerking door arrix consultants dan vooraf gepland</li> <li>Resultaten waar minder uren aan besteed waren dan gepland, toch gereed verklaren</li> <li>Over dit alles uitgebreid afstemmen met alle verantwoordelijken</li> <li>Interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.</li> </ul>
Weerstand tegen verandering (onvoldoende aanpassingsbereidheid)		Dit heeft zich zeer beperkt voorgedaan. De bereidheid om te veranderen was goed aanwezig, mede gestimuleerd door uitgebreide communicatie en het betrekken van medewerkers. Interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.
Organisatie kan het verandertempo en de omvang niet aan	Kennis	Het niet altijd optimaal beschikbaar krijgen van alle benodigde capaciteit, is in wezen een aanwijzing dat de organisatie de verandering niet helemaal kan dragen. De omvang daarvan is echter zeer beheersbaar gebleven. Wel is gebleken dat het vermogen om veranderingen, specifiek in procesgang en hulpmiddelen (het administratieve systeem), te absorberen grenzen kent. Er is veel training voor nodig geweest en uitgebreide handleidingen om medewerkers voldoende kennis te geven van het werken in de nieuwe situatie. Ook de Nazorgfase is wat dat betreft zeer noodzakelijk gebleken. Interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.
Onvoldoende kennis van de processen bij interne medewerkers		Dit is niet anders geweest dan verwacht. Enkele medewerkers (vooral de trekkers van de werkgroepen en de betrokken daarbinnen) bleken prima in staat om de processen vorm te geven. Op operationeel niveau bleek veel toelichting en uitleg nodig. Hierbij heeft arrix uitstekend geholpen met kennis op een heel goed niveau en ideeën voor het aanpakken van vraagstukken. Interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.
Onvoldoende kennis bij externe leverancier	Project	Dit is niet aan de orde geweest voor arrix of Emergo. Beide partijen hebben blij gegeven van diepgaande kennis over de materie. Bij Xxxxx bleek de kennis niet op het noodzakelijke niveau te zijn. Vooral het verplaatsen in de wens die Alescon heeft t.a.v. inkomende facturen bleek voor Xxxxx moeilijk maar ook de technische kennis bleek soms te kort te schieten getuige de problemen in de aangepaste software die hardnekkig bleven optreden. Uiteindelijk is wat betreft Xxxxx besloten, vooral om reden van kennis en kunde bij de leverancier, de samenwerking te beëindigen. Een andere leverancier die een gebrek aan kennis aan de dag heeft gelegd is Yyyyy. Yyyyy is de leverancier van Alescon voor het kassasysteem Vectron en het aanpalende pakket Compad. Pas toen de ontwikkelaar van Compad direct betrokken was bij het traject, is duidelijk geworden dat Vectron (i.c.m. Compad) een prima oplossing voor Alescon is en alle gewenste mogelijkheden biedt om te koppelen met Exact. Yyyyy heeft dit inzicht niet kunnen geven en schoot tekort in de kennis over Vectron, Compad en koppelmogelijkheden daarvan. Vanuit het project geadviseerd om de relatie met Yyyyy te heroverwegen en te kiezen voor een andere leverancier.
Onvoldoende senior management aandacht voor het project		Door drukte bij de bedrijfsmanagers stond dit soms onder druk maar dit is altijd oplosbaar gebleken met goede onderlinge communicatie. Interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.
Besluitvorming is een vertragende factor	Techniek	Dit heeft zich niet voorgedaan en interventie van de stuurgroep is niet nodig gebleken.
Tijdens de loop van het project wordt de omvang groter (scope uitbreiding)		Dit heeft zich op twee fronten voorgedaan: 1) C-klijanten binnen Assemblage en 2) uren boeken in Compas. Wat het eerste betreft geldt dat het uitgangspunt was dat Exact alleen voor A, A+ en beperkt B klanten (volgens Polstra) ingericht zou worden. Door bedrijfsmanagement Assemblage (EMI en MIA) is aangegeven dat dit voor de huidige operatie te beperkend zou zijn. In overleg is toen besloten de scope van de inrichting wat op te rekken in die richting. Dit is binnen de kaders van tijd en nagegenoeg binnen de kaders van geld, gelukt. Het centraal boeken van alle uren in Compas is een uitbreiding op de scope geweest die expliciet is besproken in de stuurgroep. Daar is akkoord gegeven op de extra kosten die dit met zich mee bracht. Deze uitbreiding is wel binnen de kaders van doorlooptijd gebleven.
Technische knelpunten bij de inrichting	Techniek	Er hebben zich geen wezenlijke technische knelpunten voorgedaan tijdens het project.
Knelpunten bij het realiseren van interfaces		Het ontwikkelen van nieuwe of toepassen van bestaande interfaces is in een aantal gevallen uitdagend gebleken. Wat door leveranciers als standaard koppelingen werden genoemd, bleken in de praktijk vaak de nodige aanpassingen nodig te hebben om te kunnen functioneren. Uiteindelijk zijn alle gewenste koppelingen gelegd.

## Doorlooptijd

Fase	Einddatum Volgens PID	Einddatum volgens faseplan	Werkelijke einddatum
Selectie	n.v.t.	n.v.t.	15-04-2011
Initiatie	31-05-2011	10-06-2011	10-06-2011
Inrichting	29-08-2011	16-09-2011	28-09-2011
Implementatie	28-11-2011	16-12-2011	23-12-2012
Nazorg	29-02-2012	29-2-2012	29-02-2012



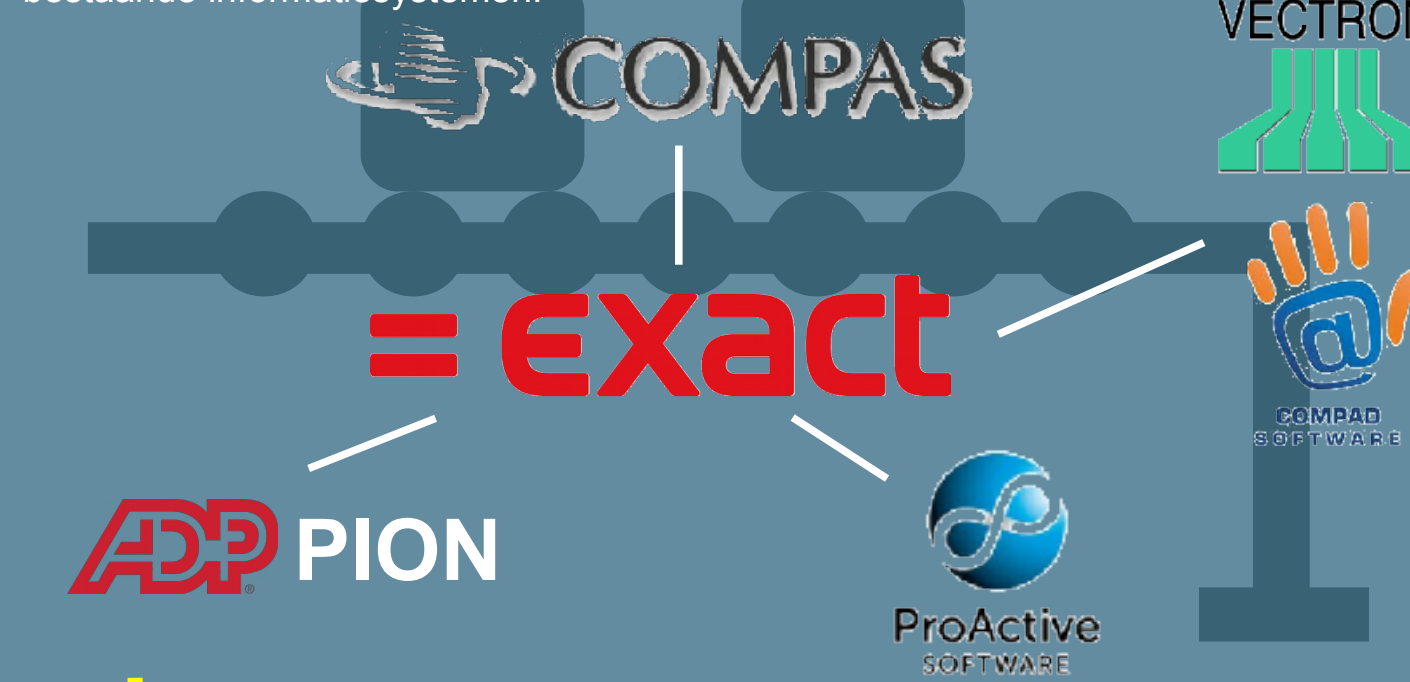
Totale projectduur: 39 weken ofwel 9 maanden

Tijdens de initiatiefase bleek wel het belang van tijdige en onduidelzinnige communicatie over timing van een project. Gedurende deze fase werd duidelijk dat de deadline voor een werkend en beschikbaar Exact binnen Alescon niet eind maart 2012 moest zijn maar 1-1-2012. Dit maakte de noodzaak om te sturen op tijd nog duidelijker.



## Opgeleverde resultaten

Het project heeft een werkende implementatie van Exact opgeleverd waarin alle onderdelen van Alescon hun administratie voeren. Exact is daarbij gekoppeld aan bestaande informatiesystemen.



De belangrijkste lessen m.b.t. resultaten:

- Vermijd maatwerk als dat ook maar enigszins mogelijk is
- Stel bij gewenste aanpassingen altijd een duidelijk pakket van eisen op en stel vast dat alle betrokkenen dat pakket van eisen en de consequenties daarvan begrijpen
- Plan expliciet de kosten en timing van het realiseren van het pakket van eisen

## Samenwerking, inzet en betrokkenheid Intern

De interne samenwerking binnen Alescon is uitstekend verlopen. Enkele betrokkenen hebben daarbij een belangrijke sleutelrol vervuld:

- Aaaaaaaa
- Bbbbbbbb
- Cccccccc
- Dddddddd
- Eeeeeeee
- Ffffffffff
- Gggggggg
- Hhhhhhhh

Op het niveau van bedrijfsmanagement en op operationeel niveau stond de inzet en betrokkenheid bij het project soms onder spanning. De drukte van de operationele verantwoordelijkheden maakte het soms moeilijk om de geplande inzet in het project te realiseren. Met name door een heel actieve rol van de hierboven genoemde medewerkers en een frequente en effectieve communicatie tussen het project en de operationele organisatie is dit steeds beheersbaar gebleken.

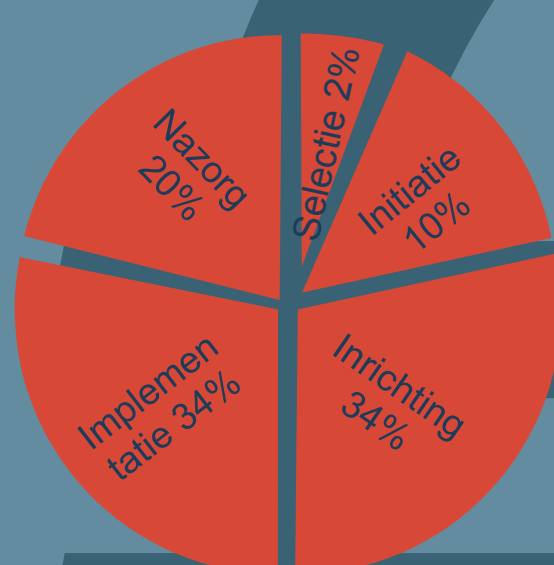
## Samenwerking en betrokkenheid Extern

Ook de samenwerking met arrix is prima verlopen. Gebleken is dat de consultants van arrix hebben moeten wennen aan een project dat door hun klant gestuurd en gestructureerd wordt. Door open en eerlijk met elkaar af te stemmen is dit effectief opgelost. De samenwerking met Emergo is ook prima geweest. De samenwerking met Yyyyyy is wat minder goed verlopen en met Xxxxx was deze ronduit slecht. Dit wordt verder toegelicht onder de noemer Risico's.

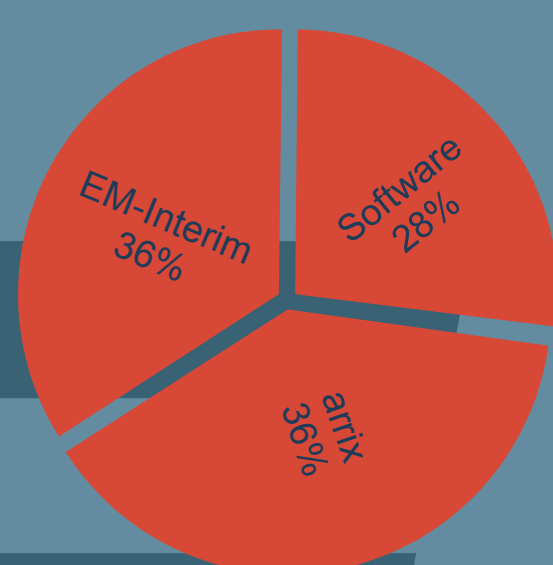
## Kosten

Kosten van externe en interne uren (intern tegen € 50,- per uur)

Fase	Budget	Uitgegeven	Verschil
<b>Selectie</b>			
arrix uren (cf offerte)			
EM-Interim			
Interne uren			
<b>Initiatie</b>			
Software			
arrix uren (cf offerte)			
EM-Interim			
Interne uren			
<b>Inrichting</b>			
arrix uren (cf offerte)			
EM-Interim			
Interne uren			
<b>Implementatie</b>			
arrix uren (cf offerte)			
EM-Interim			
Interne uren			
<b>Live, Transitie en Nazorg</b>			
arrix uren (cf offerte)			
EM-Interim			
Interne uren			



Verdeling projectkosten naar fase



Verdeling projectkosten naar kostensoort

## Totalen Out of Pocket kosten

Totalen	Budget	Uitgegeven	Verschil €	Verschil %
Software en koppelingen				18,5%
Uren arrix				7,9%
Uren EM-Interim				6,4%
<b>Totalen</b>	<b>€ 225.764</b>	<b>€ 248.566</b>	<b>€ 22.802</b>	<b>10,1%</b>

Kosten voor aanpassingen aan bestaande systemen (t.b.v. koppeling met Exact) zijn vooraf niet expliciet meegenomen. Dit geldt ook voor de kosten van de aanpassingen die nodig waren om alle uren te kunnen boeken in Compas. De overschrijding van kosten is voor ongeveer 50% daaraan te wijten. Het is aan te bevelen om altijd als de inhoud (of omvang) van een project definitief is vastgesteld, te berekenen wat de kosten hiervan zullen zijn en vast te stellen in hoeverre dit strookt met de budgettaire ruimte.



## Communicatie

Communicatie	Datum	Vorm	Publiek
Kick Off	21-6-2011	Presentatie	Stuurgroep, Projectgroep, werkgroepen, Klankbordgroep
Aanpak vervolg	22-9-2011	Presentatie	Stuurgroep, Projectgroep, werkgroepen, Klankbordgroep
Presentatie Blauwdrukken	29-9-2011	Presentatie	Stuurgroep, Projectgroep, trekkers werkgroepen, Klankbordgroep
Presentatie Transitie	14-11-2011	Presentatie	Stuurgroep, Projectgroep, trekkers werkgroepen
Over het project	7-10-2011	Direct	Iedereen binnen Alescon
Voortgang van het project	8-12-2011	Direct	Iedereen binnen Alescon
Over de veranderingen	12-2011	Personeelsblad	Iedereen binnen Alescon
Attentie Exact bijna live	13-12-2011	Bonbon en praatje	Kwartaalbijeenkomst (leidinggevend en coaches)
Transitiekaart	14-11-2011	Poster	Stuurgroep, Projectgroep, trekkers werkgroepen, bedrijfsbureaus
Happening Baan op alleen lezen	20-1-2012	Bijeenkomst en artikelje in Direct	Stuurgroep, Iedereen binnen Alescon
Feestje einde project	8-3-2012	Borrel en speech	Stuurgroep, Projectgroep, trekkers werkgroepen, andere betrokkenen

De gestructureerde en brede communicatie is één van de succesfactoren van het project. Dit heeft bijgedragen aan draagvlak en betrokkenheid. Het belang van open en frequente communicatie kan dan ook nauwelijks overschat worden.



## Opgeleverde producten

### Initiatiefase

Nr.	Naam	Type	Resultaat
I1	Project Initiatie Document	Management	Gerealiseerd
I2	Resourceplanning project	Management	Gerealiseerd in Project Initiatie Document
I3	Resourceplanning Inrichting	Management	
I4	Activiteitenplanning project	Management	
I5	Activiteitenplanning Inrichting	Management	Gerealiseerd
I6	Productbeschrijvingen Inrichting	Management	
I7	Faseplan Inrichting	Management	Gerealiseerd
I8	Besluit voortzetting project	Management	

### Inrichtingsfase

Nr.	Naam	Type	Resultaat	
N1	Procesbeschrijvingen	Inhoud	Gerealiseerd in de Blauwdrukken	
N2	Functionele beschrijvingen	Inhoud		
N3	Functionele beschrijvingen rapportages en analysefunctionaliteit	Inhoud		
N4	Beschrijvingen stamgegevens	Inhoud		
N5	Beschrijvingen coderingen	Inhoud		
N6	Beschrijvingen rollen en autorisaties	Inhoud		
N7	Beschrijving koppelingen met aangrenzende systemen	Inhoud		
N8	Beheerdocumentatie functioneel (inclusief beheerprocessen)	Inhoud		Deels gerealiseerd
N9	Beschrijving technische inrichting	Inhoud		Gerealiseerd
N10	Beheerdocumentatie technisch (inclusief beheerprocessen)	Inhoud		Deels gerealiseerd
N11	Uitgewerkte testsituaties	Inhoud	Gerealiseerd	
N12	Beschrijving ontmanteling BaanIV oplossing	Inhoud	Gerealiseerd	
NM1	Communicatieplan	Management	Gerealiseerd	
NM2	Testplan	Management	Gerealiseerd in gecombineerd document	
NM3	Trainingsplan	Management	Gerealiseerd	
NM4	Productbeschrijvingen Inrichting	Management	Gerealiseerd	
NM5	Faseplan Inrichting	Management	Gerealiseerd	
NM6	Besluit voortzetting project	Management	Gerealiseerd	
M1	Voortgangsrapportages	Management	Gerealiseerd	
M2	Wijzigingsverzoeken	Management	Gerealiseerd	
M3	Issues Log	Management	Gerealiseerd	
M4	Risico Log	Management	Gerealiseerd	

### Implementatiefase

Nr.	Naam	Type	Resultaat
P1	Ingeregelde oplossing Exact	Inhoud	Gerealiseerd
P2	Geteste oplossing Exact	Inhoud	Gerealiseerd
P3	Ingeregelde koppelingen	Inhoud	Gerealiseerd
P4	Geteste koppelingen	Inhoud	Gerealiseerd
P5	Ingeregelde rapportage en analysefunctionaliteit	Inhoud	Gerealiseerd
P6	Geteste rapportage en analysefunctionaliteit	Inhoud	Gerealiseerd
P7	Trainingsmateriaal gebruikers	Inhoud	Gerealiseerd
P8	Afgeronde functionele beheerdocumentatie	Inhoud	Gerealiseerd
P9	Geïnstreunde gebruikers	Inhoud	Gerealiseerd
P10	Afgeronde technische beheerdocumentatie	Inhoud	Gerealiseerd
PM1	Testrapporten oplossing	Management	Gerealiseerd
PM2	Testrapporten koppelingen	Management	Gerealiseerd
PM3	Testrapporten rapportage en analysefunctionaliteit	Management	Gerealiseerd
PM4	Testrapporten integrale test oplossing	Management	Vervallen
PM5	Transitieplan	Management	Gerealiseerd
PM6	Faseplan Live, transitie en nazorg	Management	Gerealiseerd
PM7	Besluit voortzetting project	Management	Gerealiseerd

### Nazorgfase

Nr.	Naam	Type	Resultaat
L1	Werkende oplossing	Inhoud	Gerealiseerd
L2	Werkende koppelingen	Inhoud	Gerealiseerd
L3	Actueel beschikbare rapportages en analysefunctionaliteit	Inhoud	Gerealiseerd
L4	Werkende oplossing historische informatie BaanIV	Inhoud	Gerealiseerd
P8	Afgeronde functionele beheerdocumentatie	Inhoud	Gerealiseerd
P10	Afgeronde technische beheerdocumentatie	Inhoud	Gerealiseerd
AL5	Aanvullende oplossing: uren boeken via Compas	Inhoud	Gerealiseerd
LM1	Projectevaluatie	Management	Gerealiseerd
LM2	Lijst nazorgpunten	Management	Gerealiseerd
LM3	Acceptatie projectresultaat	Management	Gerealiseerd
LM4	Décharge Projectmanager	Management	Gerealiseerd

## Issues

De volgende issues zijn tijdens de loop van het project geïdentificeerd:

- Er moesten meer users aangeschaft worden dan vooraf gepland
- De afhandeling van de facturenstroom van de standaard oplossing paste niet bij de inrichting binnen Alescon
- In de werkgroep Assemblage/Foodpack werd wat meer complexiteit gevraagd dan aanvankelijk bedoeld was te implementeren
- De standaard financiële koppeling tussen Compas en Exact werkte niet naar behoren
- De urenregistratie zou in de nieuwe situatie niet voldoen aan de eisen die Alescon daaraan stelt
- Vectron/Compad bleek niet in staat om de gevraagde gegevens aan Exact te leveren voor de koppeling

Alle issues zijn door interne en externe betrokkenen aangepakt en naar tevredenheid opgelost. Geen van de issues heeft het project inhoudelijk of t.a.v. de doorlooptijd significant beïnvloed.