

The background of the page is a photograph of an office interior. A large glass wall or partition is covered with numerous colorful sticky notes (orange, yellow, blue, green) arranged in a structured manner, likely representing a project management board. The office furniture, including a desk and a chair, is visible in the foreground, slightly out of focus.

Whitepaper

Effectieve uitvoering van bedrijfsvoeringsprojecten

In deze Whitepaper bieden we jou, of je nu projectmanager, projectcontroller of projectadministrateur bent, waardevolle tips en een structuur om bedrijfsvoeringsprojecten beheerst en succesvol uit te voeren.



Introductie

Projectbeheersing gaat niet alleen over projecten, maar ook over mensen. Naast harde factoren als scope, tijd, geld en risico's, zijn zachtere factoren zoals samenwerking, vertrouwen, veiligheid en evaluatie cruciaal voor succesvolle projectbeheersing. Bij veel van onze relaties zien we dat projectmatig werken een prettige en verbeteringsgerichte dynamiek met zich meebrengt, maar helaas ook wel eens zorgen. Bijvoorbeeld wanneer de uitvoering moeizaam verloopt, de planning uitloopt, het budget niet toereikend blijkt, of het uiteindelijke resultaat tegenvalt. Daarnaast worden er vaak meerdere projecten tegelijkertijd uitgevoerd, waardoor collega's hun aandacht en focus moeten verdelen.

In deze Whitepaper delen we alles over de beheersing van bedrijfsvoeringsprojecten. Het doel van dit type projecten is om de bedrijfsvoering te verbeteren en op die manier bij te dragen aan een effectieve uitvoering van de organisatiestrategie. Het verdelen van aandacht en focus is bij dit type projecten vaak nog uitdagender dan bij fysieke projecten, omdat de uitvoering ervan vaak bovenop de reguliere werkzaamheden komt. We bieden je aan de hand van de belangrijkste theorie en een casestudy uit de praktijk een structuur die je helpt om van jouw bedrijfsvoeringsproject een succes te maken.

In onze eerdere Whitepaper 'Projectbeheersing in de praktijk' zoomen we in op de theorie en praktijk van fysieke projecten.



[Klik hier om te downloaden.](#)

Inhoudsopgave:

Introductie	02
Kenmerken van een bedrijfsvoeringsproject	04
De dynamiek van bedrijfsvoeringsprojecten	05
Fases van een bedrijfsvoeringsproject	06
1. Voorbereidingsfase	07
Business case	07
Projectopdracht	07
Budget	07
Risicomanagement	08
Projectstructuur (WBS)	08
Projectorganisatie & governance	09
Overgang naar uitvoeringsfase	09
2. Uitvoeringsfase	10
Rol van het projectteam	10
Projectrapportage	10
Informatiebeheersing	10
Vorbereiding livegang en overgang naar nazorgfase	10
3. Nazorgfase	11
Overdracht naar de lijn	11
Financiële afsluiting	11
Evaluatie	11
Casestudy: Implementatie van Business Central bij van Wijnen	12
Oplossingen op maat	15



Kenmerken van een bedrijfsvoeringsproject

Bedrijfsvoeringsprojecten komen in elke organisatie en soms ook in meerdere vormen tegelijk voor. Deze projecten hebben tot doel de bedrijfsvoering te verbeteren of problemen op te lossen, zoals het selecteren en implementeren van nieuwe applicaties, het ontwikkelen van producten of diensten, het herinrichten van de organisatie, het verbeteren van processen en de doorontwikkeling van managementinformatie.

Het is onze overtuiging dat zulke veranderingen in de bedrijfsvoering gebaat zijn bij een professionele, projectmatige aanpak. In deze Whitepaper nemen we je mee in slimme technieken van projectbeheersing en geven aan waar je zoal op moet letten.

Bedrijfsvoeringsprojecten hebben een aantal specifieke eigenschappen:

- Deze projecten zijn per definitie tijdelijk van aard, omdat het start- en eindpunt vooraf wordt bepaald.
- De middelen waarmee het project wordt gerealiseerd, zoals tijd, geld, mensen en middelen, worden vooraf vrijgemaakt.
- De projectleider of projectmanager stuurt het project aan en beheert het op basis van de vastgestelde scope, tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie, risico's, samenwerking, vertrouwen en evaluatie.
- Na afronding van het project vindt er overdracht plaats vanuit het projectteam naar de (interne) opdrachtgever.

De dynamiek van bedrijfsvoeringsprojecten

Onderstaande tabel toont de belangrijkste verschillen tussen fysieke projecten en bedrijfsvoeringsprojecten:

ONDERDEEL	FYSIEK PROJECT	BEDRIJFSVOERINGSPROJECT
Financiering	Vergoeding vanuit opdrachtgever	Intern budget samengesteld
Planning	Strakke planning en inzet afgestemd met de opdrachtgever	Lastiger om strak te plannen omdat de projectwerkzaamheden naast het reguliere werk uitgevoerd worden
Eindproduct	Wordt overhandigd aan de opdrachtgever	Wordt overhandigd aan de gebruikers
Milestones	Focus op meerdere milestones	Vaak de focus op 1 go-live-moment

Uit dit schema blijkt dat de dynamiek bij een bedrijfsvoeringsproject vaak anders is dan bij een fysiek project.

Een van de belangrijkste aspecten van het succesvol managen van bedrijfsvoeringsprojecten is het creëren van een heldere opdrachtgever-opdrachtnemer structuur binnen de organisatie. Deze structuur zorgt ervoor dat er eigenaarschap wordt gecreëerd en dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn verdeeld. Draagvlak bij alle betrokken partijen is hierin essentieel, van het bestuur en management tot aan de uitvoerende collega's.

Bij grotere projecten is het van belang om na te denken over hoe je de gebruikers het beste kunt betrekken

bij keuzes die in het project worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een klankbordgroep of door regelmatige communicatie over de voortgang en genomen besluiten. Op deze manier wordt draagvlak gecreëerd en behouden.

Verder is het van belang dat een bedrijfsvoeringsproject in lijn ligt met de strategische koers die de organisatie vaart en dat het project niet conflicteert met andere lopende projecten.

In de aansturing van bedrijfsvoeringsprojecten onderscheiden we drie fasen met elk hun eigen aandachtspunten.

Fases van een bedrijfsvoeringsproject

Aandachtspunten en acties per fase



1. Voorbereidingsfase

Een goed begin is het halve werk. Dit geldt zeker voor projecten. Het is daarom van groot belang om een project vanaf het begin goed op te zetten. Zo weet het hele projectteam wat de planning, afspraken en verwachtingen zijn. In de voorbereidingsfase zorg je voor:

- het opstellen van een sterke business case;
- het afsluiten van één of meerdere projectopdracht(en);
- het opstellen van een realistisch budget;
- het opzetten van sterk risicomanagement;
- het opstellen van een duidelijke projectplanning, projectstructuur en projectorganisatie.

Wanneer het projectteam één van deze onderdelen vergeet of niet goed uitvoert, wordt de beheersing van het project lastiger. Dit vergroot het risico op vertraging in de voortgang en overschrijding van het budget. In sommige organisaties is er een Portfolioboard waar bedrijfsvoeringsprojecten ten opzichte van elkaar worden geprioriteerd en waar besluitvorming over scope, planning en budget plaatsvindt. In deze Whitepaper gaan we niet in op de werking van zo'n board, maar op de voorbereiding en beheersing van een individueel bedrijfsvoeringsproject.

Business case

Een business case is een belangrijk onderdeel van de voorbereiding van een bedrijfsvoeringsproject. Het formuleert het doel van het project en beantwoordt vragen zoals:

- Wat is de toegevoegde waarde van het project?
- Wat zijn de eisen en wensen?
- Wat is het gewenste resultaat?
- Hoe draagt het project bij aan de strategische doelen van de organisatie?
- Wat zijn de verwachte kosten van het project?
- Hoe haalbaar is de uitvoering van het project?
- Wat is de planning van het project?
- Zijn er alternatieven mogelijk?

Tip uit de praktijk

Een goede business case is duidelijk en inhoudsvol, maar niet te gedetailleerd. Het is belangrijk om het grotere plaatje (het waarom van het project) niet uit het oog te verliezen door te veel focus op details tijdens discussies in deze fase.

Projectopdracht

De projectopdracht, ook wel het contract met de (interne) opdrachtgever genoemd, is naast de business case cruciaal. Het is belangrijk om samen met de opdrachtgever en andere stakeholders goed na te denken over het verwachte resultaat (deliverables), de scope en de planning van het project en hierbij wederzijdse verwachtingen te managen.

Tip uit de praktijk

Tijdens het project is het belangrijk om voortdurend de projectopdracht in het oog te houden. Mocht blijken dat deze aangepast moet worden, dan is het van belang om dit duidelijk te communiceren met de opdrachtgever en andere stakeholders, aangezien dit consequenties kan hebben voor het budget en/of de planning.

Budget

Bij bedrijfsvoeringsprojecten is het van belang om vooraf een nauwkeurige inschatting te maken van de benodigde interne en externe uren voor het project. Hierbij moet er rekening worden gehouden met de verschillende kostprijstarieven die van toepassing zijn op functies en medewerkers. Daarnaast is het verstandig om een reservering voor onvoorziene kosten op te nemen in je projectbegroting. Zo blijft het project financieel beheersbaar en kunnen eventuele tegenvallers worden opgevangen.

Risicomanagement

Bij de start van het project is het belangrijk om risico's (kans x financiële impact) die samenhangen met de uitvoering van het project te identificeren en in kaart te brengen. Het is ook van belang om de risico's die ontstaan als gevolg van het projectresultaat te analyseren en mitigeren door ze te vermijden, te verminderen, te accepteren en/of over te dragen.

Tip uit de praktijk

Vaak zien we dat risicomanagement bij bedrijfsvoeringsprojecten te beperkt aandacht krijgt. Het is daarom aan te raden om samen met het projectteam de tijd te nemen om risico's in kaart te brengen en beheersmaatregelen te formuleren. Later in het project pluk je hier de vruchten van.

Projectstructuur (WBS)

Zorg voor een efficiënte administratieve bewaking van het project met behulp van een duidelijke Work Breakdown Structure (WBS), waarbij de taken binnen het project worden opgedeeld in kleinere deeltaken. Vertaal de WBS vervolgens naar het budgetteringsproces en houd de voortgang van het project bij via projectcodes binnen de projectadministratie.

Tip uit de praktijk

In projecten met een grote ICT-component wordt vaak gebruik gemaakt van de scrum-techniek, waarbij het team op een agile wijze werkt in korte sprints. Dit kan op het eerste gezicht in strijd zijn met het opdelen van het project in een duidelijke WBS. Toch is dit volgens onze ervaring niet het geval. Agile werken vraagt namelijk om een andere onderverdeling binnen het project, die gericht aansluit op deelopleveringen en sprintplanningen.



Projectorganisatie & governance

Zorg dat de verantwoordelijkheden, taken en goedkeuringen van de rollen binnen het projectteam helder zijn door het gebruik van een RACI-model (Responsible – Accountable – Consulted – Informed). Bepaal ook welke overlegmomenten nodig zijn tussen de stakeholders en leg vast naar wie er geëscaleerd moet worden als er binnen het projectteam tegengestelde belangen ontstaan. Meestal heeft een stuurgroep de eindverantwoordelijkheid voor het project en is daarom ook bevoegd om doorslaggevende beslissingen te nemen.

Overgang naar uitvoeringsfase

Om door te gaan naar de volgende fase neemt de stuurgroep tijdens een Gate Review een 'go' of 'no-go' beslissing. De projectleider bepaalt in samenspraak met de stuurgroep of:

- er een zakelijke rechtvaardiging bestaat voor het project;
- de risico's aanvaardbaar zijn;
- alle afspraken (binnen en buiten de projectgroep) op hoofdlijnen zijn bepaald.

Bij een 'go' beslissing komt het project in de volgende fase en kan de uitvoering/implementatie van het project beginnen. Echter, bij een 'no-go' beslissing wordt aangegeven welke onderdelen van het project onvoldoende zijn en welke problemen moeten worden opgelost voordat het project kan doorgaan naar de volgende fase. Vervolgens vindt opnieuw een Gate Review plaats waarin je toetst of de uitvoering van het project kan beginnen.

Tip uit de praktijk

Veel bedrijfsvoeringsprojecten verlopen moeizaam omdat fases niet goed worden afgerond en rommelig in elkaar overlopen. Dat brengt onnodige risico's en vertragingen met zich mee. Het is als projectmanager dan ook van groot belang om voldoende tijd te besteden aan de faseovergang, zodat deze helder en gestructureerd verloopt. Een goede manier om dit te bewerkstelligen is door het expliciet inzetten van Gate Reviews, waarmee je deze valkuil voorkomt.

2. Uitvoeringsfase

Na een succesvolle voorbereidingsfase is het project in grote lijnen uitgetekend en is het projectteam klaar om aan de uitvoeringsfase te beginnen. In de uitvoeringsfase sta je stil bij:

- de rol van het team;
- de projectrapportage;
- het monitoren van de projectvoortgang;
- de informatiebeheersing.

Rol van het projectteam

Een solide voorbereidingsfase zorgt ervoor dat elk projectlid precies weet wat er van hem of haar verwacht wordt en welke deadlines hiervoor zijn afgesproken. Toch ontstaan er in de praktijk nagenoeg altijd afwijkingen ten opzichte van de planning. Om deze tijdig te signaleren en aan te passen, is het noodzakelijk dat het projectteam regelmatig de voortgang en risico's onderling bespreekt. Naast toewijding en verantwoordelijkheid moet het projectteam een bepaalde mate van flexibiliteit hebben, om de uitvoering tot een succes te brengen. Het is van belang dat het team een gevoel van saamhorigheid heeft, met elkaar meedenkt en kleine en grote mijlpalen viert.

Projectrapportage

Zorg voor een goede projectrapportage met daarin minimaal de volgende elementen:

Financiën:

- Het budget en wijzigingen hiervan;
- Prognose van de nog te komen kosten (ETC; Estimate to completion);
- Prognose van de totale kosten tot einde werk (EAC; Estimate at completion);
- Overzicht van aangegane verplichtingen (OC; Open Commitments);
- Voorspelling van de kasstroom/cashflow forecast.

Scope:

- Voortgang op de deliverables van het project;
- Rapportage over relevante punten die de scope van het project kunnen beïnvloeden.

Planning:

- Voortgang van het project ten opzichte van planning en budget. Dit doe je bijvoorbeeld door het monitoren van de realisatie van (contract)mijlpalen en eventuele afwijkingen ten opzichte van het kritieke pad.

Tip uit de praktijk

Communiceer tijdig met je projectleden én de interne opdrachtgever wanneer activiteiten achter (dreigen te) lopen en dit invloed heeft op de planning. Probeer hierbij een balans te vinden tussen flexibiliteit en duidelijkheid. Het te veel verschuiven van de planning kan leiden tot verminderde betrokkenheid en focus van de projectleden, of zelfs minder vertrouwen in de haalbaarheid van het project.

Informatiebeheersing

Communiceer naast de (financiële) voortgang ook andere aspecten van het project, zoals kwaliteit en risico's. Het belangrijkste van informatiebeheersing is dat alle stakeholders tijdige, juiste en volledige informatie tot hun beschikking hebben.

Voorbereiding livegang en overgang naar nazorgfase

De wijze waarop de uitvoeringsfase wordt afgerond en de nazorgfase wordt gestart, is sterk afhankelijk van het type project.

Bij een implementatieproject zal de uitvoeringsfase vaak worden afgerond met het testen van de functionaliteit. Vervolgens wordt er een GO / no-GO besluit gevraagd van de stuurgroep. Het is van belang om de testbevindingen open te bespreken en door te nemen welke eventuele obstakels er nog zijn voor definitieve livegang. Het moment van GO-live markeert dan de overgang tussen de uitvoerings- en de nazorgfase.

Bij projecten zonder een grote ICT-component is het van belang om het moment van afronding tijdens de uitvoeringsfase binnen het project expliciet te maken. Net als in de overgang van de voorbereidingsfase naar de uitvoeringsfase, kan een Gate Review hierbij helpen. Dit maakt expliciet in hoeverre de beoogde deliverables zijn gerealiseerd.

3. Nazorgfase

Na de Gate Review van de uitvoeringsfase begint de nazorgfase, waarin het project wordt overgedragen aan de lijn, het project administratief wordt afgesloten en het projectteam met andere stakeholders terugkijkt op het project.

Overdracht naar de lijn

Na afronding van de uitvoeringsfase van het project komt de fase van overdracht aan de lijnorganisatie. Eigenaarschap bij de lijnorganisatie is cruciaal voor structurele inbedding van het eindresultaat. Om dit te bereiken is goede begeleiding en communicatie essentieel, evenals het organiseren van trainingen voor collega's die niet (direct) betrokken zijn geweest bij het project, maar wel te maken krijgen met het projectresultaat.

Tip uit de praktijk

Om de overdracht zo vloeiend mogelijk te maken helpt het om gedurende de voorbereidings- en uitvoeringsfase al organisatiebreed te communiceren over het verwachte projectresultaat, en wat dit concreet zal betekenen voor de medewerkers uit de lijn. Een andere overweging kan zijn om gedurende de uitvoeringsfase de lijn al te betrekken bij deelopleveringen, bijvoorbeeld bij een proof of concept, of een minimum viable product.

Financiële afsluiting

Het is belangrijk om het project ook administratief af te sluiten zodra het is overgedragen naar de lijn.

Evaluatie

Richting het einde van het project is het nuttig om een uitgebreide evaluatie uit te voeren met het projectteam en stakeholders. Documenteer waarom het project verliep zoals het verliep met betrekking tot de scope, verwachtingen en belangrijke gebeurtenissen en beslissingen. Het gebruik van een storyline is hier een handig middel voor, omdat je achteraf duidelijk inzicht krijgt in welke keuzes gemaakt zijn en hoe het project verlopen is.



Casestudy

Implementatie van Business Central bij van Wijnen

In het tweede gedeelte van deze Whitepaper maken we de vertaalslag vanuit de theorie naar de praktijk. Lars Rijkse is als consultant vanuit Laudame bij verschillende opdrachtgevers projectleider van bedrijfsvoeringsprojecten geweest. Van het verbeteren van processen & managementinformatie, product- en dienstontwikkeling tot de implementatie van een nieuw systeem. In deze casestudy zoomen we, aan de hand van de drie projectfases, in op de implementatie van een nieuw systeem (Business Central) bij van Wijnen.

Introductie Van Wijnen

Van Wijnen B.V. is een Nederlands bouwbedrijf en actief in de woningbouw, utiliteitsbouw, projectontwikkeling, renovatie & transformatie en vastgoedbeheer. Van Wijnen heeft ruim 2.000 medewerkers in dienst en realiseerde in 2021 een omzet van €1,2 miljard. Er is veel dynamiek binnen van Wijnen omdat er een verschuiving gaande is van traditioneel bouwen naar industrieel (softwarematig aangestuurd/ gerobotiseerd) bouwen. Zo heeft van Wijnen een fabriek gebouwd waarin jaarlijks duizenden woningen zullen worden geproduceerd. Dat vraagt veel verandering van de organisatie in systemen, processen en vaardigheden.

Van Wijnen is actief op 26 locaties verspreid door Nederland. Daarnaast zijn er verschillende business units die los van de regio's opereren, zoals 'Vastgoedbeheer', 'Materieel' & 'Engineering'.

De Business Unit 'Materieel' levert allerlei materieel aan de bouwprojecten, zoals units, elektra, verlichting, terreininrichting, machines en handgereedschappen. Ook heeft 'Materieel' monteurs in dienst voor reparatie/onderhoud en geeft de unit advies rondom thema's als logistiek, bouwplaatsinrichting en veiligheid op de bouwplaats.

In de operatie zijn de belangrijkste werkzaamheden:

- het te woord staan van de klant (uitvoerder/ werkvoorbereiders);
- het accepteren van materieelaanvragen;
- het aannemen en verwerken van orders;
- het gereedzetten van materieel voor transport.

De Business Unit 'Engineering' levert verschillende producten en diensten op het gebied van constructieve engineering (hoofdconstructie en detailengineering). Engineering is al vroegtijdig aangesloten in het bouwproces en levert in verschillende fases de benodigde berekeningen, 3D-modellen en adviezen voor de constructieve veiligheid.

Vorbereidingsfase

Business case

Van Wijnen werkt al een aantal jaren bedrijfsbreed in Navision. In dit systeem worden de financiële

administratie en projectadministratie uitgevoerd. Bovendien is Navision de ruggengraat van alle operationele processen voor de business unit 'Materieel'. Echter, vanaf 2023 wordt Navision niet verder ontwikkeld en stopt het systeemonderhoud.

Omdat van Wijnen goede ervaringen heeft met de bestaande softwareleverancier (die functionaliteiten specifiek heeft toegespitst op digitalisering in de bouwsector) en deze leverancier de opvolger van Navision (Business Central, een modern platform op Microsoft Azure) kan uitrollen, is de business case beknopt gebleven. Er zijn bij dit project niet veel overige varianten tot in detail verkend.

Budget

Bij implementatieprojecten zijn er grofweg twee soorten kosten te onderscheiden: de eenmalige implementatiekosten (arbeidsuren van de softwareleverancier) en de licentiekosten van het te implementeren systeem. Voor het aantal benodigde arbeidsuren van de softwareleverancier is een inschatting gemaakt, met verrekening op nacalculatie. De licentiekosten zijn begroot op basis van het aantal toekomstige gebruikers en de benodigde licentiestructuur. Naast financiële afspraken zijn er ook overige (SLA-)afspraken gemaakt, met betrekking tot beschikbaarheid van resources, doorlooptijd, etc.

Projectorganisatie en governance

Vanuit de stuurgroep (bestuur en ICT) is een planning gemaakt met diverse mijlpalen. De projectgroep bestond uit alle projectleiders, die de werkgroepen aanstuurden. Er waren verschillende werkgroepen samengesteld, zoals "Projecten" en "Finance", waarbij collega's vanuit verschillende disciplines binnen de organisatie betrokken werden, afhankelijk van het soort werkgroep.

Er was een aparte werkgroep voor de business units Materieel & Engineering. Omdat ik vanuit mijn rol als controller de processen van Materieel & Engineering goed kende, ben ik gevraagd om projectleider te zijn voor deze business units. Aan mij werd gevraagd om samen met de werkgroepen een testplan op te stellen aan de hand van de diverse aanwezige processen, de werkzaamheden te verdelen, een planning te maken, communicatie te verzorgen richting ICT, de leveranciers

en zo nodig de stuurgroep. Ook het opleiden van de gebruikers was onderdeel van het project.

De werkgroepen bestonden uit:

- Administrateurs
- Planners
- Projectcoördinatoren
- Monteurs
- Engineers

Het positieve van deze projectstructuur is de strakke en duidelijke organisatie. Achteraf gezien hadden de directeurs van de bedrijfsonderdelen toegevoegd kunnen worden in de stuurgroep, zodat hun stem makkelijker gehoord kon worden (bijv. m.b.t. bepaalde GO /NO GO beslissingen).

Risicomanagement

Het was cruciaal dat de migratie naar Business Central soepel zou verlopen, aangezien anders de bedrijfsprocessen zouden stagneren. Wanneer bijvoorbeeld facturen niet meer verwerkt kunnen worden, heeft dit consequenties voor de workload van de medewerkers en voor het niet kunnen voldoen aan betalingen aan leveranciers. Als het klantportaal niet meer functioneert, kunnen orders niet meer digitaal worden doorgegeven. Indien orders niet meer verwerkt kunnen worden (omdat de scanners geen verbinding kunnen maken met Business Central), stopt het logistieke proces. Wanneer de tijdschrijfmachine niet meer werkt, kunnen er geen uren meer worden geregistreerd. Bij dit project was het dan ook primair van belang om alles uitgebreid te testen. In het (hierboven beschreven) testplan zijn daarom de belangrijkste risico's in kaart gebracht en is er een verdeling gemaakt van de taken en verantwoordelijkheden. Het correct prioriteren, plannen en verdelen van de testactiviteiten was cruciaal om de grootste risico's te vermijden. Ten slotte heb ik opgemerkt dat niet alles van tevoren te voorzien is, aangezien een project zich over tijd ontwikkelt. Het is daarom juist de rol van de projectleider om tijdig risico's te signaleren en hierover te communiceren.

Projectstructuur (WBS)

Voor dit project is er geen gebruikt gemaakt van een projectcode, aangezien beide business units nog in een

transitie zaten naar een verbeterde urenregistratie. Het schrijven van uren op een projectcode was niet persé noodzakelijk, gezien de aard van de kosten die zich beperkte tot AK-kosten en niet uit out-of-pocket kosten bestonden. Desalniettemin adviseren wij om voor alle bedrijfsvoeringsprojecten op zijn minst één projectcode aan te maken en de urenregistratie hieraan te koppelen. Dit zorgt voor transparantie en inzicht in wie verantwoordelijk is voor welke taak en hoeveel tijd er aan het project besteed wordt.

Uitvoeringsfase

Rol in het projectteam

In dit project heb ik met de werkgroep op regelmatige basis vergaderd om de voortgang en risico's te bespreken. Indien nodig hebben we activiteiten verplaatst. Tijdens deze bijeenkomsten hebben we ook mijlpalen en successen gevierd.

Project versus Finance

Voor mijn project heb ik niet per se een conflict ervaren tussen het projectbelang en het belang van finance. Wel ervaaarde ik, zoals in veel bedrijfsvoeringsprojecten een spanning tussen het projectbelang en het organisatiebelang. De organisatie draaide natuurlijk ook gewoon door, en dus hadden de werkgroepleden van het project minder tijd beschikbaar voor het testen. Uiteraard was het zo dat hoe meer er getest zou worden, hoe rustiger het zou zijn na de go-live. Het was en blijft dus de kunst om hier een evenwicht in te bewaren.

Monitoren projectvoortgang

We hadden zoals hierboven genoemd geen financiële rapportage, omdat we geen uren registreerden. Wel maakte ik tweewekelijks een kwalitatieve voortgangsrapportage die ik deelde met de betrokkenen. Het projectverloop was uiteindelijk anders dan gepland, maar dat hoeft niet erg te zijn, mits je voldoende voortgang maakt en tijdig kunt bijsturen. Wat mij opviel is dat sommige (kleine) acties te lang bleven liggen. Het is op zulke momenten belangrijk om deze acties wel te adresseren en op te volgen, maar ze ook niet groter maken dan dat ze zijn en positief te blijven/ geduld te blijven houden. Ook is het goed als je zichtbaar maakt welke stappen zijn gezet en welke stappen nog nodig zijn om succesvol tot de livegang over te gaan. Zeker in een ERP-project geldt dat niets vanzelf gaat: ieder heeft vanuit een andere

discipline zijn of haar verantwoordelijkheid en de inzet van eenieder is dus ook nodig om het project te laten slagen.

Uiteindelijk kwamen we aan bij het weekend van de migratie en zijn we live gegaan met Business Central.

Nazorgfase

In de nazorgfase van een implementatieproject als deze was het belangrijk om (na de go-live) goede nazorg te bieden aan de eindgebruikers. Communicatie over opvolging van belangrijke issues naar ICT en de softwareleverancier was hierbij cruciaal. Het hielp om het moment af te stemmen wanneer het project eindigde, en overdracht naar de lijn plaatsvond. Eventuele kleinere issues konden hierna door de lijn zelf worden opgepakt of doorgezet.

Het gaf een gerust gevoel dat vanaf de eerste dag na de migratie de belangrijkste processen door konden blijven lopen. Een aantal issues die overbleven (vooral in de randapplicaties) zijn later alsnog verholpen. We kijken dus terug op een succesvol project. De belangrijkste successen waren als volgt:

1. De belangrijkste processen konden goed doorlopen na de migratie.
2. Er was een positieve reactie vanuit de eindgebruikers over verbeterde functionaliteiten.
3. Er heerste een goede sfeer tijdens de werkgroepsessies.

Lessons learned

Deze casestudy geeft een goed beeld van de mogelijke dynamiek tijdens een bedrijfsvoeringsproject. Om de kans op succes van jouw project te vergroten, is het belangrijk te zorgen voor:

- Tijdige communicatie en duidelijkheid over wat er van iedereen verwacht wordt. Maak van tevoren afspraken over beschikbaarheid van tijd (zowel binnen de eigen organisatie, maar nog belangrijker: de leveranciers). Vraag hierbij door om te achterhalen wat haalbaar is.
- Grondige testscenario's.
- Een positief gevoel door successen en mijlpalen samen te vieren. Vraag hierbij door om te achterhalen wat haalbaar is.

Oplossingen op maat

We hopen dat deze Whitepaper je een goed beeld heeft gegeven van wat er allemaal komt kijken bij het beheersen van bedrijfsvoeringsprojecten. Sommige tips zijn direct toepasbaar, andere onderdelen vergen wellicht meer uitwerking en voorbereiding. We denken graag met je mee om je bedrijfsvoeringsprojecten succesvol uit te voeren.

Je kunt denken aan:

- Begeleiding van een specifiek project. Consultants van Laudame hebben veel ervaring in het implementeren van nieuwe systemen, het begeleiden van herinrichting van (financiële) processen, het optimaliseren van managementinformatie en andere bedrijfsvoeringsprojecten. Samen

met de opdrachtgever zorgen ze ervoor dat verbeterprojecten geen hoofdpijndossiers worden, maar succesverhalen.

- De 'Laudame Quick Scan Projectcontrol'. Aan de hand van onze tool brengt een consultant de relevante aspecten van het project in kaart en geeft je praktisch advies. Handig bij het begin van een project, om alles goed in te richten. Maar ook heel nuttig als je al bezig bent en de inrichting van de projectbeheersing wil checken.
- Een op maat gemaakt traject om de projectbeheersing binnen jouw organisatie op het gewenste niveau te brengen. Dit kunnen we doen door het (door) ontwikkelen van werkprocessen en rapportages, maar ook door middel van incompany trainingen en het begeleiden van medewerkers.



Sjaco Trouwborst (RC)

Managing Consultant

strouwborst@laudame.nl

06 – 43 47 15 83

Sjaco is een senior consultant met ruime ervaring binnen organisaties en branches waar projectmatig wordt gewerkt, zoals: infrastructuur, bouw en vastgoedontwikkeling. Binnen Laudame is hij verantwoordelijk voor de consultancy dienstverlening.



Lars Rijkse (MSc)

Consultant

lrijkse@laudame.nl

06 – 15 65 83 42

Lars is een consultant met ervaring in projectmatig werken in organisaties binnen de sectoren vastgoed, bouw, zorg en dienstverlening. Lars draagt met zijn inhoudelijke expertise graag bij aan een verbeterde focus binnen complexe bedrijfsvoeringsprojecten waarbij verschillende disciplines met elkaar moeten samenwerken.



Het DNA van beter