



# Een systeem implementeren?

Zo wordt het een succes!



## Inhoudsopgave

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Succesvol implementeren kun je leren .....</b>             | <b>3</b>  |
| <b>2. Wanneer is een implementatie succesvol? .....</b>          | <b>4</b>  |
| <b>3. Wat is nodig voor een succesvolle implementatie? .....</b> | <b>5</b>  |
| Bovenstroom.....                                                 | 5         |
| Onderstroom .....                                                | 5         |
| Integrale aanpak.....                                            | 6         |
| <b>4. Welke stappen neem je? .....</b>                           | <b>7</b>  |
| Vorbereiden .....                                                | 7         |
| Inrichten .....                                                  | 8         |
| Testen .....                                                     | 8         |
| Opleiden.....                                                    | 8         |
| Livegang .....                                                   | 9         |
| Nazorg.....                                                      | 9         |
| <b>5. Nog even dit.....</b>                                      | <b>10</b> |

# 1. Succesvol implementeren kun je leren

Elke organisatie kent het: de introductie of vervanging van een ICT-systeem. Al in 2019 bleek uit onderzoek van de vereniging van woningcorporaties Aedes dat digitale transformatie en automatisering ook voor woningcorporaties steeds belangrijker wordt. Zo gaf 58% van de respondenten in het onderzoek aan dat hun corporatie digitalisering ziet als een kans om de dienstverlening te verbeteren en de bedrijfsvoering te optimaliseren.

Uit onderzoek van Aedes in juni 2020 blijkt dat op het gebied van technologie de onderstaande ontwikkelingen de meeste invloed gaan hebben<sup>1</sup>:

- digitalisering (data en informatie van analoge naar digitale vorm)
- automatisering (versimpeling applicaties administratieve taken)
- robotisering (automatiseren fysiek werk en interactie omgeving)
- toename mogelijkheden data science en data-uitwisseling
- digitale veiligheid
- technologische ontwikkelingen (bouwtechnieken, innovaties, verduurzaming) en toepassing daarvan
- nieuwe technologie heeft invloed op gedrag en woonpatronen van huurders
- verwachtingen van huurders ten aanzien van digitale kanalen
- toenemend belang/invloed van IT-functie

Waarschijnlijk is jouw organisatie al volop bezig met deze ontwikkelingen. Of ze staan voor de deur. Het huidige ERP-systeem is bijvoorbeeld aan vervanging toe, of de organisatie wil overstappen op een nieuw klantvolgsysteem of het beheer van documenten optimaliseren. Vernieuwingen waar een implementatie voor nodig is. Net als bij de invoering van Microsoft Office 365, SharePoint en een nieuw klantportaal.

**Hoe zorg je dat het een succes wordt?** Ben je klaar op het moment dat het systeem draait met de inrichting die aansluit op jouw organisatie?

**Spoileralert...** Nee! Bij een succesvolle implementatie komt meer kijken. In deze whitepaper nemen we je mee in het proces naar een succesvolle implementatie. Wat heb je nodig, welke stappen neem je, welke gevolgen heeft het en wie doet wat? Na het lezen van deze paper kun je aan de slag met de bovenstroom en weet je hoe je ook de onderstroom meeneemt.

*“Implementeren is mensenwerk, dat maakt het boeiend en altijd verrassend”*

– Sebastiano Piras

<sup>1</sup> Bron: ‘Werken in de corporatie van de toekomst’, onderzoek van vereniging van woningcorporaties Aedes, juni 2020

## 2. Wanneer is een implementatie succesvol?

Een implementatie van een systeem is succesvol als je onderstaande drie punten hebt bereikt:

- de techniek is op orde
- de systeeminrichting ondersteunt de werkprocessen en de informatievoorziening
- de medewerkers kunnen en willen goed met het systeem werken

Uit jarenlang onderzoek blijkt dat slechts 10 tot 30% van de ICT-implementaties slaagt. Bij 70% van dergelijke projecten verloopt het niet naar wens of mislukt het. Vaak worden dezelfde aspecten genoemd als oorzaak.

### Vijf veelvoorkomende valkuilen

- de scope is niet duidelijk
- rol- en taakverdeling is niet goed afgestemd
- trage en onduidelijke besluitvorming
- regie ontbreekt (projectmanagement)
- gebrek aan draagvlak en geen aandacht voor verandering

5

Dit rijtje geeft je een belangrijk inzicht. Vanaf nu ben jij je bewust van deze valkuilen. En dat betekent dat je kunt voorkomen dat je erin trapt.

→ **Tip:** *zorg voor duidelijkheid op elk vlak.  
Begin niet voordat je helderheid hebt  
over deze valkuilen.*

### 3. Wat is nodig voor een succesvolle implementatie?

#### Bovenstroom

Bij een implementatie zijn er veel verschillende activiteiten die bijdragen aan het realiseren van het gewenste resultaat. Ze zijn zichtbaar, tastbaar én er zijn formats en voorbeelden van. Dit noemen we de bovenstroom. Denk bijvoorbeeld aan:

- opstellen en bewaken projectplan, planning en budget
- organiseren van de projectbemensing; de projectmedewerkers en hun rollen
- afstemmen van werkzaamheden en bewaken van de voortgang
- organiseren van (werkgroep)bijeenkomsten
- beslissen over de inrichting, testen en keuzes vastleggen
- migreren van data en koppelen van systemen
- doorvoeren van wijzigingen in werkwijzen en processen
- opleiden van gebruikers
- inrichten van een beheerorganisatie

#### Onderstroom

Een implementatie en de bovengenoemde activiteiten hebben echter ook effect op de medewerkers. Er is sprake van een verandering. De emoties en gevoelens waar mensen dan mee te maken krijgen, noemen we de onderstroom. Iedere implementatie kent naast enthousiasme ook onzekerheid, onduidelijkheid, zorgen en weerstand. Het uiteindelijke succes van het project wordt mede bepaald door:

- duidelijkheid over het totale project en de impact
- omgaan met werkdruk
- balans tussen de werkzaamheden in het project en de reguliere werkzaamheden
- gevoelens van onzekerheid
- de druk van het nemen van inrichtingskeuzes
- afscheid nemen van het bekende
- creëren van draagvlak bij de projectleden én in de organisatie

Daarom zijn ook interventies in de onderstroom nodig.

## Integrale aanpak

Een integrale aanpak is noodzakelijk voor een succesvolle implementatie. Een aanpak waarin de activiteiten in de bovenstroom randvoorwaarde zijn om het gewenste resultaat te behalen. En interventies in de onderstroom zorgen voor de juiste kwaliteit.

***“Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden”***

***– Arthur Frieser***

Organisaties zijn zich vaak niet bewust van de invloed die de verandering van een systeem heeft op haar medewerkers. Een implementatie van een nieuw systeem heeft invloed op de werkprocessen en werkwijzen. In de praktijk blijkt dat mensen vaak een ‘trucje’ kennen en dat (al jarenlang) uitvoeren. Als ze iets nieuws moeten leren, is dat niet altijd makkelijk. Daarom is er tijdens een implementatie ook aandacht nodig voor de veranderkundige kant.

---

**→ Tip:** *zorg dat de medewerkers zich goed kunnen invoelen in hun rol in het proces. Laat iemand de boven- en onderstroom bij elkaar brengen.*

De veranderkundige kant is vaak onderbelicht. Het is lastig in harde cijfers uit te drukken wat het de organisatie oplevert als je aandacht hebt voor de zachte kant. Naast de kennis van projectmatig werken, gebruik van formats, begeleiding van een projectorganisatie en het borgen van de inrichting en procesgang, ben je echter ook bezig met verandering. Denk hierbij aan:

- het herkennen én erkennen van emoties die te maken hebben met veranderen in elke fase van het project
- het begeleiden van projectleden en medewerkers om te leren omgaan met verandering, onzekerheden en het nemen van besluiten die invloed hebben op de hele organisatie en de manier van werken
- het creëren van bewustwording dat het project verschillende fasen, patronen en emoties kent die heel normaal zijn en waarop kan worden ingespeeld
- het zorgen voor verbinding in het project én met de organisatie

**Samengevat:** je kunt projectmatig werken, je hebt inhoudelijke kennis van het proces, het systeem én van veranderen. Die integrale aanpak zorgt voor succes.

## 4. Welke stappen neem je?

Dat een implementatie niet zomaar succesvol is, mag inmiddels duidelijk zijn. Natuurlijk helpt een gestructureerde aanpak. Voordat een implementatie start, heb je vaak met een afvaardiging van medewerkers een keuze- of selectietraject uitgevoerd om te bepalen welk systeem de organisatiedoelen het beste ondersteunt. Dat traject bespreken we hier niet. Wil je daarover meer weten, stuur je vraag aan: [hallo@tijdvoorandersom.nl](mailto:hallo@tijdvoorandersom.nl).

Er zijn verschillende fasen die leiden tot een succesvolle implementatie. We nemen je mee in onze visie per fase.

- Voorbereiden
- Inrichten
- Testen
- Opleiden
- Livegang
- Nazorg

### Voorbereiden

Het systeem is geselecteerd en het implementatietraject kan beginnen. Om tot een gedegen projectplan te komen, volg je een aantal stappen. Je bepaalt de reikwijdte van het project, richt de projectorganisatie in, legt vast wie welke rol vervult, wat de verantwoordelijkheden van iedereen zijn en maakt werkafspraken. Het projectplan bevat verder de planning, de doelen en de risico's. In de voorbereidingsfase maak je ook een inventarisatie van alle technische aspecten, zoals koppelingen, gegevens voor conversie en bestaande output.

#### Vergeet de onderstroom niet

Het meenemen van de onderstroom start in de voorbereiding. Het is essentieel om de mensen vanaf het begin te betrekken, zodat ze het systeem kunnen omarmen. Wij zijn er voorstander van om beoogde projectmedewerkers niet aan te wijzen, maar ze echt te vragen. Bij de aanpak kun je gebruik maken van verschillende tools, zoals Management Drives, systemisch transitie management en de inzet van ambassadeurs.

---

→ **Tip:** *Andersom gebruikt in deze fase werkvormen als 'Benen op tafel sessie', 'Klaagmuur' en 'Keren is leren'. Wil je daarover meer weten, stuur gerust je vraag aan: [hallo@tijdvoorandersom.nl](mailto:hallo@tijdvoorandersom.nl). We kijken graag met je mee wat bij jouw organisatie past.*

### Inrichten

Bij de inrichting kijk je samen met de leverancier naar hoe het systeem werkt. Hoe loopt het proces, wie voert welke handelingen en taken uit? Het is belangrijk om inzicht te creëren. Ook breng je de gevolgen in kaart; wat gebeurt er als ik bij A iets verander? Hoe werkt het dan bij B? Wat betekent dat voor het proces? Wat betekent het voor de informatievoorziening? Vaak verandert er iets aan de werkwijzen. Soms kan ook een proces veranderen.

### Testen

Na de inrichting ga je alle onderdelen van het systeem testen. Dat gebeurt in verschillende stappen. In het begin test je bepaalde functies of delen van het proces. Een fase waar vaak veel emoties naar boven komen. De medewerkers gaan voor het eerst zelf achter de knoppen zitten. Hoe ziet het ingerichte systeem eruit, verlopen de stappen in het proces zoals gedacht?

#### *Neem output mee*

Verderop in het traject test je de werkwijze van het totale proces. Dat is een meer integrale test met autorisaties. Als het mogelijk is, neem je alle output mee die in het echte operationele proces ook uit de systemen moet komen. Hoe werkt het in de praktijk? Worden de verwachtingen werkelijkheid? Vergeet ook op dit moment niet om aandacht te besteden aan de emoties die horen bij verandering.

### Opleiden

Een belangrijk deel van de implementatie is de opleiding. Vaak zie je dat de leverancier van het systeem de medewerkers meeneemt in een zogenaamde 'knoppen-training'. Een traditionele opleiding om hen te leren werken met het nieuwe systeem.

#### *Werk met de procesfabriek*

Wil je zorgen dat het echt gaat leven bij de medewerkers, gebruik dan de methode van de 'procesfabriek'. Wij werken er graag mee. De kerngebruikers van het systeem en de consultants kunnen medewerkers in deze methode heel gericht opleiden in het nieuw ingerichte systeem met eigen geconverteerde data. Een andere aanpak dan de traditionele opleidingen die alleen ingaan op de werking van het systeem.

---

→ **Tip:** *verdubbel de trainingstijd met oefentijd na de trainingen. Systeemvaardigheden leren medewerkers maar deels tijdens de training. Pas als ze zelf met het systeem gaan spelen, oefenen dus, komen de vaardigheden tussen de oren.*

## **“Het systeem doet het wel, nu de mensen nog”**

– Caroline Post

### **Livegang**

De livegang van een systeem kent een zeer strakke regie. Van dag tot dag moet je allerlei werkzaamheden in een strikte volgorde uitvoeren, zodat de overgang van de projectfase naar de operationele fase soepel verloopt. Neem de tijd. Vaak zijn medewerkers in het begin dat ze met het nieuwe systeem werken meer tijd kwijt. Nog los van het feit dat ze in deze periode soms dubbel werk doen. Ze hebben te maken met gegevensconversie, of moeten mutaties bijhouden voordat ze in het nieuwe systeem kunnen werken terwijl het oude systeem al is gesloten voor invoer.

### **Nazorg**

In deze fase neemt de beheerorganisatie het over van de projectorganisatie. De ervaring leert dat medewerkers hun oude werkwijzen weer oppakken als er te weinig aandacht is voor de net wat andere nieuwe werkwijze. De bekende olifantenpaadjes zijn verleidelijk. Het is dan ook nodig dat je tijdens de nazorgfase de beoogde werkwijzen goed monitort, toetst en zo nodig bijstuurt.

### *Gegevensbeheer is cruciaal*

Over die beheerorganisatie: niet alleen applicatie- en functioneel beheer zijn onderdeel van de beheerorganisatie. Ook gegevensbeheer is cruciaal. Data zijn van steeds grotere waarde voor organisaties. Goede registratie is daarom essentieel. Neem dus mee wie de datakwaliteit beheert en bewaakt!

***Lees hoe Velison Wonen de digitale  
transformatie heeft aangepakt ↗***

### **Zeven essentiële ingrediënten voor het behalen van resultaat**

- duidelijke scope (en deze vasthouden)
- heldere rol- en taakverdeling
- snelle en duidelijk besluitvorming
- sturing op rolopvatting én samenwerking in het project
- strakke regie (projectmanagement)
- aandacht voor beheer en borging
- aandacht voor draagvlak en verandering



## 5. Nog even dit



De invoering van nieuwe systemen vraagt meestal veel van de medewerkers. We hebben gezien dat een succesvolle implementatie alleen behaald wordt als de mensen mee kunnen veranderen. Wij nemen daarom twee essentiële aspecten in onze aanpak mee:

- mensen bepalen het resultaat: we nemen de medewerkers mee in het proces op een pragmatische manier.
- onze aanpak is gericht op samenwerken en samen leren. Wij nemen het werk niet over. We brengen (en laten) het eigenaarschap in de organisatie. Daarbij zetten we ervaringen en materiaal uit eerdere trajecten – dat zijn er inmiddels ruim 76 - in om vooral het wiel niet opnieuw uit te vinden.

*“De sleutel ligt bij het optimaal verbinden van processen, systeem én medewerkers”*

– Arthur Frieser

### Werkt dit ook voor jouw organisatie?

#### Plan een gesprek

Wil je meer weten over onze ervaringen uit de praktijk of een van de andere onderdelen uit deze whitepaper? Dan is het tijd voor Andersom. Plan een afspraak met Sebastiano en Arthur. We helpen je graag vooruit.

[Plan een gesprek.](#) Je kunt ons ook e-mailen: [hallo@tijdvoorandersom.nl](mailto:hallo@tijdvoorandersom.nl) of bellen.

**Arthur Frieser**  
+31 (0)6 10 84 41 25



**Sebastiano Piras**  
+31 (0)6 10 95 71 10



*Als mensen verandering dragen,  
zorgt verandering voor succes.  
Daar geloven wij in. Dat is wat we doen.*

Mail ons: [hallo@tijdvoorandersom.nl](mailto:hallo@tijdvoorandersom.nl)

Bezoek onze website: [www.tijdvoorandersom.nl](http://www.tijdvoorandersom.nl)