

Succes door ook nee te zeggen.

John de Croon

5 oktober 2012

Een aantal jaren geleden werden we door een klant benaderd. Men gebruikte voor de ondersteuning van haar bedrijfsprocessen (waar onderhoud een belangrijk deel van vormde) een Enterprise Asset Management (EAM) systeem, dat veel maatwerk bevatte. Dat systeem draaide inmiddels 6 jaar. De faalfrequentie en de faalkosten van het systeem begonnen toe te nemen. Door veel maatwerk in het systeem konden verbeteringen die de EAM-leverancier periodiek leverde (zogenaamde 'patches' en 'nieuwe releases') niet geïmplementeerd worden. Aangezien de processen voortdurend verbeterd werden, maar het systeem daar niet op kon worden aangepast, weken het systeem en de werkelijke processen af. Ook waren de beheerskosten van het systeem hoog. Over de analyse van die faalfrequentie en faalkosten schrijven we later nog eens een column. Het resultaat van deze analyse was dat besloten werd een nieuw systeem in te voeren. Eerder hebben we oorzaken van het mislukken van projecten in een column aangehaald¹. Daarin staan vooral faalfactoren. We gaan in deze column in over hoe het kwam dat de implementatie van het nieuwe systeem een succes was.

Van die succesfactoren kunnen we leren en dat geldt ook voor asset management projecten, want het project is op tijd en binnen budget afgerond. Dat is redelijk uniek voor een IT-project met een budget van meer dan 1 miljoen euro.

Bij het bedrijf is kwestie was er een directeur die heel duidelijk was in wat hij wilde en wat hij niet wilde. Tot de laatste categorie hoorde maatwerk. Daarnaast kon hij goed 'nee' zeggen, voorzien van een motivatie. Nadat de directeur had besloten tot vervanging van het Enterprise Asset Management systeem en een pakketselectie was uitgevoerd, heeft hij een medewerker aangesteld die het onderhoudsvak goed kon overzien. De directeur gaf die medewerker (de 'business vertegenwoordiger') bevoegdheid om over functionaliteiten te beslissen. Daarnaast werd er een ervaren projectleider aangesteld, die al succesvol moeilijke IT-implementaties had volbracht. Die projectleider kreeg van de directeur een heel hard budgetdoel mee. Het kenmerk van zowel de business vertegenwoordiger als de IT projectleider was dat ze ook heel goed 'nee' konden zeggen.

De directeur stelde als eis dat hij over ieder stuk maatwerk zelf wilde beslissen. Van de meer dan 50 maatwerkverzoeken had de business vertegenwoordiger ze op twee na allen gefundeerd kunnen afwijzen. Gebruikers gingen met die twee verzoeken alsnog naar de directeur, die ook met gefundeerde redenen een 'nee' antwoorde en eventueel efficiëntieverlies voor lief nam.

In het project heerste focus. Het einddoel werd helder voor ogen gehouden en scopewijzigingen werden niet geaccepteerd. Iedereen was er van doordrongen dat de planning niet het knelpunt is, maar datgene wat in de beschikbare tijd en binnen budget werkelijk kan.

Waren er issues, dan was de business vertegenwoordiger in staat om direct prioriteiten te stellen en een besluit te nemen. Dit gebeurde iedere ochtend in een 'gate keeping' overleg, net zoals dikwijls in een onderhoudsorganisatie geschiedt. Dit speelde de snelheid enorm in de kaart. Omdat de business vertegenwoordiger en de IT projectmanager een echt team vormden, werden ze niet tegen elkaar uitgespeeld door mensen die vonden dat ze een wijziging wilden. 'Geen maatwerk = geen maatwerk' was het credo bij beiden. De scope was scherp gedefinieerd en additionele verlanglijstjes werden niet geaccepteerd.

Het projectteam bestond uit mensen uit verschillende organisatieonderdelen (denk aan uitvoering onderhoud, bedrijfsvoering, asset management, finance, inkoop, magazijnbeheer) maar ook de EAM-

¹ <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/succesvol-werken-aan-een-opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie>

leverancier en externe adviseurs waren betrokken. De projectleider stuurde sterk op de relatie tussen de projectmedewerkers. Niet alleen product- maar vooral ook relatiegericht managen gaf betrokkenheid. En als er vervelende gesprekken moesten worden gevoerd, dan werd dat ook gedaan.

Met de invoering van het systeem zijn grote stappen gemaakt. Er waren geen grote issues na de livegang. In het voortraject was er al een project gestart om het data management proces in te richten en om met geautomatiseerde scripts de datakwaliteit met relatief beperkte inspanning te verbeteren². Daarnaast zijn de beoogde doelen in besparing van de beheerskosten behaald.

Bij de invoering van geautomatiseerde asset management IT systemen, maar ook bij de invoering van bijvoorbeeld PAS55, kunnen organisaties leren van bovengenoemde. Heb focus. Beter een systeem waarvan we 50% van de functionaliteit ook echt goed gebruiken, dan te mikken op een 100% oplossing die toch nooit bereikt wordt³. Want voordat je in het laatste geval het systeem geïmplementeerd hebt, is de omgeving al weer veranderd waardoor je nooit die ideale situatie bereikt. Ook is duidelijk dat een afgedwongen maximum budget is een bijzonder goed hulpmiddel voor scopestabiliteit, waarbij een randvoorwaarde is dat de projectmedewerkers de rug recht weten te houden. Bij ieder complex project (waar asset management projecten toe horen) gaat er wel wat mis. Maak dat bespreekbaar en ga na wat de echte oorzaak is.

Tot slot nog even terug naar de EAM-implementatie. Waren er dan geen negatieve punten te vermelden? Toch wel. Allereerst was er een bliksemingslag in het kantoor waar het projectteam in werkte tijdens de livegang. Daardoor was het brandalarm afgegaan en dat ging niet meer uit. Dus moest het projectteam ruim een uur wachten voordat de situatie weer vrijgegeven was. Gelukkig werkte de bliksemafleider prima. Een tweede punt was dat tijdens het afsluitende projectetentje een veelpleger voor het restaurant een bejaarde man aanviel. Dappere projectmedewerkers hebben de veelpleger overmeesterd en na een half uur de persoon in bedwang te hebben gehouden aan de politie overgedragen. Dit laatste punt heeft zelfs de krant gehaald. Zo ziet u maar, ieder succesvol project heeft zijn 'succesverhaal'. Wat wordt uw succesverhaal?

GEERTRUIDENBERG

Dronken man gooit met fietsen op Markt

Een 25-jarige man uit Raamsdonksveer is maandagavond aangehouden op de Markt in Geertruidenberg. Een dronken man gooide met fietsen en schopte tegen passerende auto's. Een 78-jarige man deed aangifte omdat de man tegen het mandje van zijn scootmobiel trapt. Klanten van een restaurant brachten de man onder controle. De verdachte zit vast op bureau.

R
V

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Zie voor hints en tips <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/de-volgende-stap-datamanagement-inrichten>

³ Zie onze column 'Asset management made simple. No bridge too far' <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/asset-management-made-simple.-no-bridge-too-far>