

## **GOEDE RAAD MOEILIK TE KRIJGEN EN ERG DUUR**

De IT-afdelingen van de krijgsmachtonderdelen en het Duijverman Computercentrum zijn per 1 januari 1998 gefuseerd tot het 'agentschap' Defensie Telematica Organisatie (DTO). SAP R/3 werd gebruikt om het fusie proces te versnellen. Met dit pakket werden de bedrijfsprocessen van de nieuwe organisatie op eenduidige manier beschreven en werd een uniforme bedrijfsvoering gerealiseerd. Maar het invoeren van R/3 in een fusie de organisatie is bijzonder lastig, zeker wanneer procedures, producten en diensten nog niet zijn beschreven. En het wordt er niet eenvoudiger op als je dat moet doen in een overspannen SAP-markt waar leveranciers zo nu en dan wel heel gemakkelijk omgaan met hun klanten. Theo Veltman, manager van het SAP-implementatieproject bij DTO, weet ervan mee te praten.

Veltman is via zijn bedrijf Bizzo sinds 1979 actief in de IT-branche als adviseur en interim- en projectmanager. Verzekeringen, banken en overheidsorganisaties kan hij tot zijn klantenkring rekenen. Als recent wapenfeit noemt hij een "root veranderingstraject bij het ministerie van OCenW, dat bestond uit de implementatie van een nieuwe eenduidige infrastructuur voor de 2000 departementsambtenaren in een tijdsbestek van anderhalf jaar (zie Informatie Management oktober 1996: Inhaalmanoeuvre bij OCW). Ook een klus bij het Duijverman Computer Centrum van het ministerie van Defensie memoreert Veltman als een redelijk succesvolle actie. Daar deed hij in september 1996 een audit op een SAP-implementatie die niet echt lekker liep. Vervolgens werd hem gevraagd de aanbevelingen uit zijn rapport zelf uit te voeren om het project tot een goed einde te brengen. Dat is, met vallen en opstaan, gelukt; op 1 april 1997 was het zover. Veltman verhaalde onlangs van zijn ervaringen met dit project op een bijeenkomst van de Nederlandse Gebruikersgroep van Gestructureerde Ontwikkelingsmethoden (NGGO).

*Theo Veltman temidden van zijn projectteam:*

**'DE GEMIDDELDE ZELFGERICHTHEID VAN SAP-CONSULTANTS IS GROOT, OP HET KLANT ONVRIENDELIJKE AF'**

### **GEEN OVERZICHT**

'In eerste instantie heb ik gearzeld, omdat ik niet veel van SAP afwist. Ik heb me toch laten overhalen. Achteraf was dat een goede beslissing. Omdat ik geen gedetailleerde kennis had van wat SAP is en doet, hield ik voldoende afstand om te kunnen sturen. Toch was het misschien beter geweest als ik wat meer van de filosofie achter SAP had gesnapt, al was het maar in globale termen', aldus Veltman. Veltman zegt die filosofie inmiddels beter te begrijpen en vraagt zich (daarom) af of er eigenlijk wel iemand is die een goed en inhoudelijk overzicht heeft over het pakket. 'Sommige leveranciers zeggen dat hun mensen na twee maanden opleiding het kunstje hebben geleerd om SAP in te richten. Wel, ik ken inmiddels heel goede mensen die al jaren met SAP bezig zijn. Ze zitten nog steeds te zoeken en te zwoegen bij de feitelijke inrichting. Het pakket is zo gecompliceerd en veelomvattend. Wat mij frustriert is dat niemand mij in een korte tijd in mensentaal de filosofie achter SAP kan uitleggen, vertaald naar alle modules, zodat je een overzicht van de modellen en de onderlinge relaties in je kop kunt krijgen.'

### **FUSIE**

Eind 1996, toen de implementatie van SAP bij DCC nog in volle gang was, kwam het bericht van de defensietop dat het DCC met de IT-afdelingen van de verschillende krijgsmachtonderdelen moest samensmelten tot DTO, ofwel de Defensie Telematica Organisatie. In totaal ging het om een fusie van zes organisaties van ongelijke omvang, met hun eigen procedures, producten, klantenkring en bedrijfscultuur. Per 1

januari 1998 moest er een organisatie staan met een omzet van 300 miljoen gulden en 1200 medewerkers verspreid over acht locaties. De grootste vestigingen bevinden zich in Maasland, waar zo'n 600 mensen werken, en Den Helder, goed voor ongeveer 150 medewerkers. Verspreid over het land bevinden zich kleinere vestigingen, die daarom niet minder belangrijk zijn. Een club van dertig mensen beheert bijvoorbeeld het netwerk van Defensie, dat tot de best beveiligde systemen van Europa wordt gerekend. Ter ondersteuning van een eenduidige bedrijfsvoering in de nieuwe organisatie zou SAP R/3 nu ook in de andere deelnemende vestigingen geïmplementeerd gaan worden.

### **ZEVEN MAANDEN**

'Op 1 mei 1997 kreeg ik de opdracht om SAP ook in de deelnemende vestigingen te gaan implementeren. Het systeem moest op 1 januari 1998 draaien. We hadden dus zeven maanden de tijd voor de implementatie van de modules SD (Sales & Distribution) en MM (Material Management) en de financiële module FICO. Ook de PS-module (Project Systems) hadden we in het project opgenomen. Het Human Resource-deel is er bewust niet bij betrokken. DTO heeft zelf zo'n personeelsinformatiesysteem ontwikkeld. Je kunt het natuurlijk niet maken om het systeem dat je zelf verkoopt, niet te gebruiken.'

**MEER DAN SAP ALLEEN** Het was niet alleen de implementatie van SAP-modules die in die korte tijd moest worden gerealiseerd. Veltman: 'Verder moesten drie urenregistratiesystemen worden gekoppeld. Daarvoor hebben we uiteindelijk een oud facturatiesysteem gebruikt om de gegevens te vertalen naar een formaat dat door SAP is te lezen. Voorts had de divisie Beheer al gekozen voor het pakket Servicecenter voor hun configuratie-, beheer- en changemanagement. Ook dat systeem moest met SAP kunnen communiceren. Dus het project omvatte iets meer dan een SAP-implementatie. Temeer daar er gaandeweg ook werkzaamheden zijn opgepakt die betrekking hadden op het formuleren van werkwijzen en procedures in en tussen de onderdelen van DTO.'

### **DRUK OP DE KETEL**

Er waren verschillende redenen waarom de defensietop de automatiseerders achter hun vordden zat om de informatiesystemen operationeel te hebben op het moment dat de nieuwe gefuseerde organisatie zou starten. Om te beginnen was er sprake van een nieuwe organisatorische indeling: DTO bestaat uit accountmanagement en twee divisies - beheer en ontwikkeling - met daaromheen enkele ondersteunende afdelingen. Belangrijker dan deze nieuwe organisatievorm, was een ingrijpende verandering in de werkwijze. DTO werd een 'agentschap' en moest daarom volgens het baten/lasten-stelsel gaan werken. Buiten de medewerkers van het DCC, dat al een agentschap was, had niemand daarmee ervaring. Het voeren van een professionele bedrijfsadministratie, het opstellen van een winst- en verliesrekening of een urenverantwoording waren activiteiten die bij de krijgsmachtonderdelen niet verplicht waren. 'Wanneer je SAP invoert, dwing je een uniforme werkwijze af en heb je je administratie in de basis goed geregeld. Het ondersteunende informatiesysteem fungeert als het ware als bindmiddel. En dat heeft goed gewerkt. Een snelle implementatie van SAP was dus gewenst om zowel een systematiek van werken als een bedrijfsvoering gebaseerd op een baten/lasten stelsel mogelijk te maken. Daarnaast werd SAP ook aangegrepen om de bedrijfsprocessen op een correcte en eenduidige manier te beschrijven. Dat klinkt misschien wat hoogdravend, maar vergeet niet dat we in een fusieproces zaten. In zo'n hectische periode loop je het risico dat verschillende beschrijvingen worden gemaakt van hetzelfde proces. Dat is niet efficiënt. Met inbreng van de verschillende onderdelen van DTO is binnen drie maanden een compleet procesmodel DTO gemaakt.'

De directie heeft bepaald dat dit model uitgangspunt bleef en blijft voor de verdere inrichting van de organisatie. Door teams op een bepaalde manier samen te stellen, hebben we een behoorlijk consistente lijn te pakken gekregen.'

## **DE ELANDENMAP**

De vraag is hoe een informatiesysteem kan worden ingericht in een organisatie waar nog lang niet iedereen op zijn plaats zit, waarin onzekerheid en verschillende culturen heersen en bovendien de procedures niet helder zijn en voor een deel opnieuw moeten worden beschreven. Dat bleek ook bij DTO een moeilijk proces te zijn, temeer daar het projectteam in eerste instantie geen bemoeienis had met de organisatorische inrichting. In tweede instantie heeft het projectteam alsnog enkele activiteiten op dat terrein naar zich toegeschoven gekregen. Als gevolg van tijdsdruk moest de inrichting van SAP gelijk opgaan met de inrichting van de organisatie. 'Daarom hebben we ook een behoorlijk aantal procedures ontwikkeld om SAP operationeel te kunnen krijgen. Dat gebeurde op een pragmatische manier, uitgaande van wat er al was en wat werd gevraagd. Er zijn ook procedures vastgesteld die wellicht pas op termijn door SAP gaan worden ondersteund. Ik herinner mij bijvoorbeeld de procedure om vanuit een locatie kantoorartikelen te bestellen. Die procedure is op twee velletjes papier beschreven en in de Elandenmap terecht gekomen. (Die map heet overigens alleen maar zo omdat-ie is opgesierd met de afbeelding van elanden.) De Elanden map is gevuld met allerlei instructies en procedures. Op elke locatie hebben twee mensen deze map onder hun hoede. Voor vragen kan men bij hen terecht. Op die manier hebben we voorkomen dat wij vanuit het projectteam 1200 mensen moesten gaan vertellen, hoe alle procedures werken. Tegelijkertijd koppelen de mensen die voor de Elandenmap verantwoordelijk zijn, naar ons terug waar nog knelpunten en witte vlekken voorkomen', aldus Veltman.

Cultiveren van betrokkenheid middenkader verhoogt het wederzijds begrip, wat de implementatie vergemakkelijkt

## **COMMUNICATIE**

Ook hier heeft hij ervaren dat een goede communicatie over zo iets schijnbaar onbenulligs als een Elandenmap van groot belang is voor de succesvolle invoering van SAP. 'Alle procedures leiden vroeg of laat tot stukken die uiteindelijk eenduidig in het systeem moeten worden ingevoerd. Daarvoor heb je wel een actief draagvlak in de organisatie nodig', luidt de stelling van Veltman. Om die reden heeft hij veel workshops georganiseerd waar het grootste deel van het middenkader, 'de motor voor alle verandering', nauw bij betrokken was. Het blijkt dat deze aanpak bij het middenkader heeft bijgedragen aan wederzijds begrip.

**ZONDER BLAUWDRUK** Voor de inrichting van SAP kon geen gebruik worden gemaakt van een blauwdruk van de organisatie. Veltman: 'Daar was geen tijd voor en bovendien wist niemand hoe de organisatie precies moest worden ingericht. Gaandeweg hebben we vanuit de abstracte weergave van de gewenste werkelijkheid in het procesmodel DTO steeds een concrete invulling in de praktijk gemaakt. Ik noem dit proces een 'geleide organische groei', hetgeen betekent dat je op basis van de praktijk invulling geeft aan de hoofdlijnen die je van tevoren hebt vastgesteld. Natuurlijk leidt dat ertoe dat soms eerder genomen besluiten moeten worden gewijzigd. Dat stelt hoge eisen aan het (project)management, omdat je per definitie vanuit onzekerheid moet sturen. Dat is lastig. Niet alleen in een overheidsorganisatie, maar ook in het bedrijfsleven.'

## **OVERBELASTING**

Een houvast hadden de projectmedewerkers: de opdracht van het managementteam dat de manier waarop SAP bij het Duijverman Computer Centrum was ingericht, uitgangspunt zou moeten zijn voor de nieuwe organisatie. Tenminste voor de financiële administratie. 'Verder lag er niets vast, zodat alles moest worden

gedefinieerd; van organisatiestructuren tot en met producten en diensten. Dat heeft een enorme druk gelegd op het management en de medewerkers. Op een gegeven ogenblik houdt het op, den gebeuren dingen gewoon niet meer. Aan het einde van 1997 hadden we te maken met een extreem overbelaste organisatie.

Als externe projectmanager kun je twee dingen doen: of je gaat gewoon door met het uitvoeren van datgene wat is besloten, of je stelt voor zaken te gaan verschuiven. De directie heeft voor het laatste gekozen. Als we volledig volgens plan waren doorgegaan, was het draagvlak binnen het bedrijf verdwenen. De activiteiten om de module PS (Project Systems) in te richten zijn getemporiseerd tot na januari 1998. Dat gaf de organisatie lucht om wet na te denken over de gewenste inrichting en werkwijze van de divisies Beheer en Ontwikkeling. Toen duidelijk was dat per 1 januari 1998 de bedrijfsvoering door SAP ondersteund kon worden met de modules SD, MM en FICO is besloten om in januari een adempauze in te lessen in het project', aldus Veltman, aan wie op hoogtijdagen meer dan honderd mensen rapporteerden.

### KLANTONVRIENDELIJK

Van de SAPmodules was aan het begin van 1998 PS (Project Systems) dus niet geïmplementeerd. Dat gebeurt de komende maanden. Het gevolg is wel dat de modules SD en MM deels opnieuw moeten worden ingericht, omdat PS zo zijn eigen eisen stelt. 'Kennis over PS is extreem schaars in Nederland. Ik heb me door verschillende bronnen laten vertellen dat een project met de combinatie van deze modules in Nederland nog niet is gerealiseerd. De consequentie is dat we er nog een extra probleem bij hebben: hoe krijgen we iemand die weet waar we op moeten letten in de relaties tussen PS en SD en tussen PS en MM. Niemand heeft daar ervaring mee. Dit probleem komt bovenop het standaard probleem waarmee een potentiële SAP gebruiker te maken heeft en waaraan ik als niet-SAP-deskundige waanzinnig heb moeten wennen. Ik zal het vriendelijk zeggen: ik vind de gemiddelde zelfgerichtheid van de SAP-consultants groot, op het klantvriendelijke af. Daar valt bijna niet mee te werken. Ik vind het niet te geloven wat ik meegemaakt hebt. Er zijn kennelijk mensen genoeg die dat accepteren. Totdat de markt inzakt en dat gebeurt misschien over een jaar of vier', aldus Veltman. 'Ik vind het te gek om los te lopen dat een teamleider in mijn project tijdens een voortgangsoverleg roept, 'O, tussen haakjes Theo, ik ben morgen voor het laatst. Ik ga naar een ander project.' Dan bel je zijn manager op, een partner van een groot bedrijf in Nederland, en die zegt zonder blikken of blozen 'Ja, meneer Veltman, misschien snapt u het nog niet zo, wij willen best een senior bij u neerzetten, maar u moet er natuurlijk wel twee junioren bijnemen, anders doen we het niet. 'Dan zetten we ze ergens ander in'. Ongekend en ongehoord! Dit bedrijf is, zo bleek mij later, in SAPland echt niet de enige die dit beleid voert. Ik durf dit zo scherp te zeggen omdat ik van mensen uit andere SAPprojecten precies dezelfde verhalen hoor. Men loopt gewoon weg als er betere contracten zijn. Dat is best lastig te managen. Ik denk dat je je als leverancier goed kunt profileren als je ook in deze overspannen arbeidsmarkt toch de gebruikelijke klantvriendelijkheid handhaaft. Hoe moeilijk dat wellicht ook is. Gelukkig hebben we ook een paar clubs gevonden die er normale, loyale manier van zaken doen op nahouden. In het begin van het project hadden we heel veel bureaus aan het werk. We hebben dat aantal teruggedrukt. Dat zijn geen supergrote club maar middelgrote. Die hebben er belang bij om ervoor te zorgen dat hun werk een succes wordt. Wij fungeren als referentie. Hun mensen vinden het project vakinhoudelijk meestal interessant, vooral omdat we een combinatie van SAP-modules invoeren die kennelijk voor Nederland uniek is. Dan heb je binding. Het zijn professionals', aldus Veltman. Houd er rekening mee dat SAP-specialisten na enige tijd verkokerd naar oplossingen gaat zitten zoeken

### MINPUNTJES

Met het pakket zelf heeft Veltman inmiddels ook de nodige ervaring opgedaan. 'Wanneer je SAP wilt implementeren moet je van te voren heel veel helder in kaart hebben gebracht, zoals je organisatie, producten en diensten, je processen en activiteiten, je werkwijzen en het takenpakket.

De ASAP-methode van SAP gaat ervan uit dat je dat allemaal duidelijk hebt gemaakt voordat je een module gaat inrichten. Met een dergelijke methodiek kom je dus niet zo goed uit de voeten in een organisatie waar veel in beweging is en veel zaken gedurende het traject uitkristalliseren'.

'De methodes die ik uit de SAP-wereld krijg voorgeschoteld, zijn in aanpak analoog aan die van de oude SDM-methode. Dus sterk sequentieel en technisch-inhoudelijk georiënteerd. Ik zie, net als bij SDM, weinig menselijke, organisatorische aspecten terug. Op zich is daar niets mis mee, als je je dat maar realiseert. In dat geval kan de methode immers uitstekend als gemeenschappelijke taal dienen voor het technisch-inhoudelijke deel van de aanpak. Zelf mis ik er iets in en ik ben nog steeds op zoek naar mogelijkheden om de kennis die in die methodes en instrumenten zit, beter uit te nutten. Een methodiek moet toch meer kunnen dan het bieden van een gemeenschappelijke taal', meent Veltman.

Veltman heeft ook kritiek op het 'transportmechanisme' binnen SAP. 'Het ligt ongetwijfeld aan ons, maar het is een absolute ramp. We zijn nog steeds op zoek naar een waterdichte aanpak om zonder problemen van de ontwikkel- naar de acceptatie- en van de acceptatie- naar de productie-omgeving te gaan. Het is niet prettig, ja frustrerend, om steeds te moeten constateren dat maar de helft van je transport is overgekomen. Tot voor kort konden we niemand vinden die ons kon vertellen hoe dat moest. Sap Nederland heb ik begin 1997 om advies gevraagd; die hebben het kennelijk ook erg druk'.

## RESULTATEN

Veltman heeft ook positieve opmerkingen. Al was het maar, omdat het project toch redelijk binnen de gestelde tijd en het budget is gebleven; over de totale kosten laat Veltman zich overigens niet uit. 'SAP-DTO draait per 1 januari 1998; niet perfect, maar het ondersteunt alle relevante bedrijfsfuncties. Nu besteden we veel tijd en energie aan de 'nabereiding': het helpen inbedden van SAP in de context van de nieuwe werkwijze en het invullen van de witte plekken in werkwijze en procedures. Ik verwacht dat het hele project medio 1998 zal zijn afgerond'. Daarnaast heeft SAP R/3 wel degelijk een positieve bijdrage geleverd aan het fusieproces, meent Veltman. 'Mits gekozen wordt voor een goede aanpak, gebaseerd op een brede participatie uit de organisatie, helpt de invoering van SAP bij het creëren van een wij-gevoel en bij het groeien naar een eenvormige werkwijze. Wanneer je bovendien je inrichters een behoorlijke vrijheid geeft binnen de grenzen die in het besturings- en procesmodel en in de gewenste functionaliteit zijn vastgelegd, kunnen zij relatief snel goede resultaten bereiken. Op voorwaarde natuurlijk dat er een goede afstemming kan plaatsvinden tussen de inrichting van het informatiesysteem en van de organisatie.'

## MEER AFSTAND

Achteraf realiseert Veltman zich dat zijn aanvankelijke afstandelijkheid van de SAP-materie ook voordelen heeft gehad. 'Soms kwamen SAP-specialisten bij me met opmerkingen waarvan ik dacht: waar hebben ze het over. En als ze zeiden: we moeten maatwerk maken, dan riep ik altijd maar dat dat niet hoefde omdat de functie vast ook wel in SAP zat. Dat bleek vaak waar. Menig SAP-specialist heeft moeten ervaren dat een niet-ingewijde het schijnbaar beter wist dan hij. Gewoon omdat ik wat meer afstand had van het inrichten zelf en dus ook aan andere mogelijkheden kon denken. SAP-specialisten zitten bij het inrichten na enige tijd verkokerd naar oplossingen te zoeken. Met gewoon een beetje logisch nadenken, kom je erachter dat bijvoorbeeld het veranderen van een datum op een factuur toch wel eens eerder voorgekomen

**moet zijn. Daarvoor is binnen SAP echt wel een oplossing beschikbaar en hoef je geen maatwerk te verrichten. Het pakket heeft gewoon veel functionaliteit in zich.'**