

Procesverslag implementatie Bedaux de Brouwer Architecten

Realisatie van het proces
van het implementeren van Trias

Procesverslag implementatie Bedaux de Brouwer Architecten

Beschrijving van het proces
van het implementeren van Trias

Door:
Viktor Voorzaat
120000

Datum:
17-06-2009

Versie:
Definitief

Bestemd voor:
A.F.H. Aarts
Jessica Huls
Voorzitter eindgesprek

Academie:
Academie voor ICT en
Business
Avans Hogeschool

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van het Werkend Leren 2 traject. Dit traject is beter bekend als afstuderen, de student toont hierin aan dat deze voldoet aan het bedrijfsprofiel van een bedrijfskundig informaticus. Dit rapport is geschreven voor Avans Hogeschool.

Hierbij wil ik alle mensen van het architectenbureau Bedaux de Brouwer Architecten BV BNA, in het bijzonder Ron van Dalen en Kees Paulussen, bedanken voor hun medewerking tijdens mijn afstudeertraject. Daarnaast wil ik Jessica Huls bedanken voor haar begeleiding tijdens dit traject.

Viktor Voorzaat
11 mei 2009
Goirle

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Inleiding	6
H.1 Achtergrond	7
1.1 Bedaux de Brouwer Architecten	7
1.2 Aanleiding implementatie	7
H.2 Implementatieopdracht	8
2.1 Opdracht	8
2.2 Opdracht in relatie met de BI-kegel	8
H.3 Verwachtingen	11
3.1 Eigen verwachtingen	11
3.2 Verwachtingen ten opzichte van de docent-begeleider	11
3.3 Verwachtingen ten opzichte van de bedrijfsbegeleider	12
3.4 Verwachtingen van P&OC's	12
3.4.1 Communiceren	12
3.4.2 Projectmatig werken	13
3.5 Verwachtingen van de opdracht	14
3.5.1 Problemen	14
3.5.2 Mijn rol	14
H.4 Realisatie	16
4.1 Relatiebeheer	16
4.2 Projecten	17
4.3 Financieel beheer	18
4.4 Communicatie	19
4.5 Eigen ontwikkeling	20
4.5.1. Afwachtende houding	20
4.5.2 Communiceren met de verschillende partijen	20
H.5 Evaluatie	22
5.1 Goede punten	22
5.2 Aandachtspunten	23
H.6 Waarom voldoe ik aan het BI profiel	25
H.7 Literatuurstudie	26
H.8 Bijlagen	28
Bijlage 1: Samenvattingen literatuurstudie	29

Managementsamenvatting

Bedaux de Brouwer Architecten BV BNA is een architectenbureau met 23 medewerkers. Bij het aanstellen van de nieuwe bureaumanager, besloot deze om een aantal interne processen te automatiseren. Reden hiervoor waren omslachtig lopende processen zoals e-mail en urenadministratie en gemis van managementinformatie betreffende projecten.

Het bureau is gestart met een implementatie traject, en heeft daarvoor een afstudeerder in dienst genomen om mee te werken aan het implementatieproces. De afstudeerder heeft een opdracht geformuleerd waarmee het bureau en de Avans Hogeschool mee akkoord zijn. Daarnaast heeft de BI'er gekeken hoe de opdrachtschrijving relateert aan het profiel van een bedrijfskundig informaticus.

Als oriëntatie op de opdracht heeft de afstudeerder zijn verwachtingen opgesteld. Deze verwachtingen betrekken niet alleen over de opdracht, maar ook zijn eigen verwachtingen over zijn functioneren en leermomenten.

Vervolgens beschrijft de afstudeerder het gelopen proces. Hierin maakt de afstudeerder duidelijk wat de goede punten en aandachtspunten zijn geweest tijdens dit traject.

Gebaseerd op dit gelopen traject in relatie met zijn beschouwing, toont de afstudeerder aan waarom hij een BI'er is.

Inleiding

Het rapport dat voor u ligt is het procesverslag van mijn afstudeertraject gedurende februari t/m juni. In dit rapport tracht ik het proces te schetsen dat heeft plaatsgevonden gedurende deze tijd in de organisatie Bedaux de Brouwer Architecten BV BNA.

Gedurende de eerste weken is de afstudeerder vooral bezig geweest zich te oriënteren binnen de afstudeerorganisatie. Hij past zich aan de cultuur aan van het bureau, bekijkt de manier van werken en maakt kennis met medewerkers van het bureau. Daarnaast heeft hij zich georiënteerd op de opdracht. De uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 1 t/m 3.

Na afronding van het afstudeertraject heeft de afstudeerder het proces beschreven. Uit dit proces worden de goede en de aandachtspunten uitgelicht. Deze zaken zijn beschreven in hoofdstuk 4 en 5. In hoofdstuk 6 toon ik aan waarom ik aan het BI profiel voldoe. Hoofdstuk 7 gaat in op de literatuurstudie, waarin ik een aantal artikelen heb bestudeerd.

H.1 Achtergrond

Dit hoofdstuk gaat in de achtergrond en context van het project. Het schetst een beeld van de organisatie en de aanleiding van de implementatie.

1.1 Bedaux de Brouwer Architecten

Bedaux de Brouwer Architecten is een architectenbureau dat zich bezighoudt met het ontwerpen van utilitaire werken, woningbouw en stedenbouwkundige plannen. Het bureau is opgericht in 1938 en heeft in het zeventigjarige bestaan een reputatie opgebouwd van hoogstaande kwaliteit in ontwerpen en uitwerkingen van deze ontwerpen. Het bureau bestaat hedendaags uit 23 medewerkers, onder meer architecten, tekenaars/projectleiders en ondersteunend personeel.

De sturing van de organisatie wordt gedaan door het directieteam. Deze bestaat uit twee architecten en de bureaumanager. De bureaumanager coördineert de dagelijkse activiteiten en vormt het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers betreffende verlof, handtekeningen onder facturen, etc. Ook houdt de bureaumanager toezicht op de lopende projecten, en beheert deze de planning van de werknemers.

De organisatie kan getypeerd worden als een matrixorganisatie. Alle medewerkers werken in principe samen met elkaar. Er is geen sprake van ordening op functiescheidingen, en er zijn geen afdelingen.

Het bureau heeft als missie om hoogwaardige utilitaire en woningen op te leveren. Hierdoor is het bureau erg klantgericht, en maakt eerst helder wat de klant in gedachten heeft voordat het begint met ontwerpen.

1.2 Aanleiding implementatie

Het bureau heeft het administratieve proces goed op orde. Dossiers en projectmappen zijn goed en helder opgeborgen, en eenvoudig terug te vinden. Echter verloopt de meeste informatie half via een papieren systeem, en half via gedigitaliseerde Excel sheets. Deze half systemen raken uit de tijd, en zijn toe aan een optimaliseringslag. Daarnaast ontstaan er ook projectgerelateerde problemen. Documentatie is opgeborgen op alfabet, waardoor er niet op datum kan worden gezocht en er geen historie kan worden opgebouwd. E-mail kan niet gerelateerd worden aan de relevante projecten, en verloopt omslachtig. Urenregistratie gebeurt op projectniveau, waardoor er geen inzicht is in de urenbesteding van fasen en activiteiten binnen een project. Projectleiders en ontwikkelaars hebben geen inzicht in bestedingen ten opzichte van het bestaande budget.

Er ontstond vraag naar een geautomatiseerd projectensysteem. De bureaumanager, Ron van Dalen, heeft een project opgestart om dit te realiseren. Er is onderzocht wat de gewenste functionaliteiten van een dergelijk systeem moeten zijn. Aan de hand van deze eisen en wensen is een programma van eisen geschreven. Aan de hand van dit programma van eisen is een pakketselectie uitgevoerd. Uiteindelijk heeft het bureau de keuze gemaakt voor Trias Relatiebeheer en Projectmanagement, gemaakt en ondersteunt door Trias Digitaal. Met het nieuwe systeem staat de organisatie aan het begin van het implementatietraject.

H.2 Implementatieopdracht

In dit hoofdstuk staat aangegeven wat de opdracht voor de afstudeerperiode is, en hoe deze relateert aan het beroepsprofiel van de opleiding bedrijfskundig informatica.

2.1 Opdracht

De opdracht voor de afstudeerder van Bedaux de Brouwer Architecten BV NBA is als volgt:

Het succesvol implementeren van 'Trias relatiebeheer en projectmanagement' in de organisatie Bedaux de Brouwer Architecten tussen 2 februari 2009 en 26 juni 2009. Met implementeren doelt men op het inrichten en uitrollen van het systeem. Ook zorgt de afstudeerder dat de werknemers van het bureau met het systeem kunnen werken. De implementatie behelst de volgende onderdelen:

- Organisatie en beheer (algemeen)
- Relatiebeheer
- Projectbeheer
- Communicatie en documentatie
- Financieel beheer

Aan de implementatie zijn een aantal eisen gesteld. Het resultaat van de implementatie moet minstens voldoen aan de eisen gesteld in het document 'Programma van eisen: Het laatste puzzelstukje'.

Het uiteindelijke product is het ingerichte systeem waarmee de gebruikers kunnen werken. Daarnaast is er ook sprake van een aantal protocollen en procedures betreffende de voorgenoemde modules. Hierbij moet genoemd worden het opstellen en uitwerken van een handleiding, hoewel de invulling hiervan tot op het moment van dit schrijven onbekend is.

Daarnaast heeft de afstudeerder een aantal schoolverslagen die opgesteld moeten worden voor de academie. Het betreft hier een plan van aanpak, een tussenverslag, een product en procesverslag.

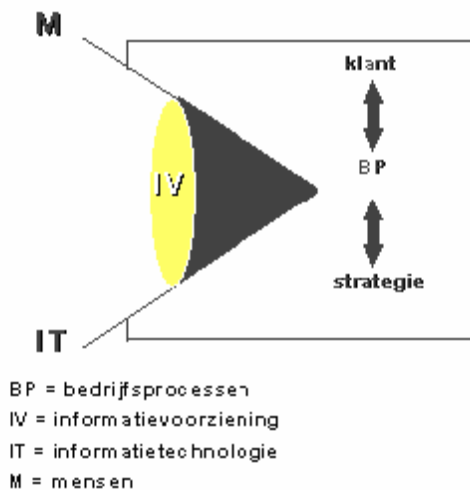
2.2 Opdracht in relatie met de BI-kegel

De Academie voor ICT en Business definieert dit afstudeerprofiel als volgt:

De BI'er zal er voor moeten zorgen dat mensen en IT op een dusdanige wijze worden ingezet en dat de informatievoorziening en bedrijfsprocessen zo worden ingericht dat deze bedrijfsprocessen beter afgestemd zijn op de klant en de organisatiestrategie.

Bron: Handboek Werkend Leren 2; 2008-2009. Academie voor ICT en Business

In deze definitie komen een aantal elementen terug. Onderstaande tekening geeft schematisch weer. De elementen in deze weergave geven aan het werkterrein van de Bedrijfskundige Informaticus. Onder de weergave zijn deze elementen dieper uitgewerkt voor de betreffende opdracht.



Figuur 1: Schematische weergave BI profiel

Mensen

De medewerkers van het bureau zijn de eindgebruikers van het systeem. Voor hen betekent deze opdracht veel verbetering ten opzichte van het huidige systeem. Er zijn een groot aantal kwesties, dat met het goed implementeren van Trias worden verholpen, zoals het verzenden van email naar alle medewerkers in een project. Voordat deze resultaten gehaald worden, moet de werkwijze van de werknemers veranderd worden. Daarmee zijn de werknemers het belangrijkste onderdeel binnen dit project.

Klant

De klanten hebben indirect baat bij het goed op orde hebben van de interne archieven en processen van het bureau. Zo is het bureau beter in staat om vragen betreffende oude projecten te beantwoorden met een duidelijkere opberging van deze projecten. Ook is het bureau in staat beter te communiceren doordat de processen rondom e-mail zullen worden verbeterd.

Informatievoorziening

De implementatie zal voor de informatievoorziening praktisch een vernieuwing betekenen. Waar nu de informatievoorziening onduidelijk verloopt en niet voldoet, zal de automatisering inhouden dat informatievoorziening efficiënter gaat verlopen en meer gaan opleveren. Daarnaast verbetert de kwaliteit van informatie sterk, doordat de invoer betrouwbaarder is en de verwerking sneller. Relaties kunnen sneller en simpeler worden opgezocht, en foutief ingevoerde relaties zijn makkelijker aan te passen. Projecten en daaraan gerelateerde informatie zijn centraal opgeslagen en daardoor in context raadpleegbaar. Ook wint het bureau meer inzicht in het verloop van projecten.

Bedrijfsprocessen

De implementatie automatiseert een groot aantal interne processen binnen het bureau, zoals het e-mail en communicatieproces en het urenadministratie proces. Deze zaken worden gecentreerd in één systeem waardoor de processen meer gestroomlijnd gaan verlopen. Wijzigingen in de werkprocessen moeten goed geborgd worden.

Informatietechnologie

Het nieuwe systeem gaat ervoor zorgen dat het gehele administratieve proces digitaal gaat verlopen. Hoewel dit nu ook digitaal verloopt, is de methode verouderd en foutgevoelig. Daarbij worden meerdere systemen ingezet voor de administratie, wat veel dubbel werk oplevert. Een vernieuwing van de informatietechnologie in de vorm van de implementatie van Trias verhelpt deze problemen, en voegt toegankelijkheid en eenvoud toe.

Strategie

Het bureau heeft als strategie om hoogwaardige werken op te leveren en om klantgericht te werken. Één van de onderdelen hiervan is het op orde hebben van de interne processen. Het implementatietraject is een vervolg hiervan, en helpt om deze strategie te laten werken.

H.3 Verwachtingen

In dit hoofdstuk formuleer ik mijn verwachtingen betreffende de afstudeerperiode, de begeleiding en mijn verwachte verbeteringen in de competenties.

3.1 Eigen verwachtingen

- Werken in een professionele organisatie

Een student heeft veel theoretische kennis van verschillende onderwerpen. Dit is de doelstelling die door de academie gesteld is. Wat echter niet op de academie beoefend kan worden, is het fulltime functioneren binnen een organisatie. Het architectenbureau is een duidelijk professionele organisatie met een hoog gevoel voor kwaliteit. Voor mij is het een uitdaging om te voldoen aan deze kwaliteitseisen, maar ook een bijdrage daaraan te kunnen leveren.

- Aangeleerde theorie inzetten tijdens praktijk situaties

Tijdens de opleiding krijgen studenten veel theorieën, modellen en andere zaken aangeleerd, maar de keren dat deze kennis kan worden toegepast is zeer beperkt. Een uitdaging op dit vlak is dus om nu aan te tonen dat de beschikbare kennis van nut is tijdens een professioneel project.

- Omgaan met verantwoordelijkheden

Dit project brengt voor het bureau een grote verandering met zich mee. Dat betekent voor mij als de persoon die grotendeels het systeem gaat inrichten een grote verantwoordelijkheid om de inrichting zo kwalitatief goed mogelijk te doen. De organisatie ziet mij als eerste contactpunt met zodra het systeem meldingen of andere zaken aangeeft. Daarnaast ben ik sterk betrokken bij de inrichting van het systeem, en dus direct verantwoordelijk voor het slagen van het project.

- Persoonlijke vaardigheden

Het uiteindelijke doel van het afstuderen is het ontwikkelen van professionele en ontwikkel competenties (hierna: P&OC) in relatie met het voltooien van een opdracht. Het onderdeel P&OC is dieper uitgewerkt in paragraaf 3.4

- Bewijzen dat ik zowel procesmatig als productmatig voldoe aan het beroepsprofiel van de Bedrijfskundige Informaticus

Voor mij is het uiteindelijke doel van deze opdracht het behalen van mijn BI diploma. Dit betekent dat in deze periode ik moet laten zien dat ik voldoe aan het beroepsprofiel van een bedrijfskundig informaticus.

3.2 Verwachtingen ten opzichte van de docentbegeleider

Van mijn docentbegeleider Jessica Huls verwacht ik de volgende zaken.

- Observeren proces door middel van een tweewekelijks contact in de vorm van voortgangsrapportages. In overleg kan dit verkort of verlengd worden. In het geval dat er een andere vorm van communicatie
- Waarschuwen op het moment dat het proces naar haar inzicht verkeerd loopt. In principe is de rol van de docentbegeleider toezichhoudend, daarom alleen een waarschuwing.

- In staat om als adviseur te kunnen functioneren bij vragen over hoe het proces mogelijk beter kan lopen.

3.3 Verwachtingen ten opzichte van de bedrijfsbegeleider

De bedrijfsbegeleider is Ron van Dalen. Van hem verwacht ik het volgende.

- Aanspreekpunt voor vragen.
- Op HBO niveau in staat zijn om begeleiding binnen het project te kunnen bieden.
- In staat zijn om een op HBO niveau beoordeling te kunnen geven.
- Een positieve invloed zal uitoefenen binnen het project, gezien het feit dat de bedrijfsbegeleider ook de functie van projectleider vervult.

3.4 Verwachtingen van P&OC's

De professionele en ontwikkelcompetenties staan centraal in de opleiding. Het gedrag en houding van elke student wordt aan het einde van het jaar door of zijn/haar groep of door een docent beoordeeld. De P&OC's zijn ontwikkeld om zo te kunnen meten in welke mate een student voldoet aan het beroepsprofiel van een BI'er. Er zijn zes competenties.

- Samenwerken
- Communiceren
- Projectmatig werken
- Analyseren en oordeelsvorming
- Leren en ontwikkelen
- Omgevingsbewust denken en handelen

De gebieden spreken voor zich. In deze afstudeerperiode richt ik mij vooral op de competenties communiceren en projectmatig werken, omdat deze bij mij als zwakste ondervonden zijn. Om aan te geven hoe ik ga werken om deze competenties te verbeteren, gebruik ik de ABCD methode.

Wat is er a an de orde?	Wat is hier b elangrijk aan?
Welke c onclusie trek ik hieruit?	Wat ga ik hieraan d oen?

3.4.1 Communiceren

Met communiceren verondersteld men zowel schriftelijke als mondelinge communicatie tussen alle partijen van het project. Deze communicatie moet goed op elkaar afgestemd worden.

❖ Wat is er **a**an de hand?

Bij het afstuderen moet ik verschillende fronten communiceren met de medewerkers van het bureau. De doelgroep is echter anders dan ik gewend ben. Dit houdt in dat ik zowel schriftelijke als mondelinge communicatie duidelijk moet afstemmen op de taal van het bureau als op de taal van Trias Digitaal, en deze twee te combineren.

❖ Wat is hier **belangrijk** aan?

Onduidelijke communicatie leidt in een aantal rollen tot fouten. Als presentator moet in duidelijke taal het systeem uitgelegd worden, om het meeste resultaat te behalen. Ook schriftelijke communicatie moet duidelijk zijn om zo door middel van instructies en protocollen de beste ondersteuning te bereiken.

❖ Welke **conclusie** trek ik hieruit?

Om zo duidelijk en helder mogelijk over te komen richting de medewerkers is het belangrijk dat deze competentie verbeterd.

❖ Wat ga ik eraan **doen**?

Om te controleren of mijn communiceren in orde is en om te verbeteren, heb ik feedback nodig. In het projectteam wordt besproken hoe het beste gecommuniceerd kan worden richting de organisatie. Tijdens deze besprekingen geef ik beargumenteerd aan hoe en wat ik zou communiceren. Het projectteam geeft aan of dit een goede mogelijkheid is. Daarnaast is het zaak om feedback te vragen van zowel werknemers als de consultant van Trias of de communicatie helder en duidelijk verloopt.

3.4.2 Projectmatig werken

De reden dat ik mij richt op projectmatig werken is dat ik slecht met stressvolle situaties om kan gaan terwijl tegelijk een voorbeeldrol moet kunnen vervullen. Voor mij betekent dit dat ik hier beter mee moet leren omgaan.

❖ Wat is er **aan de hand**?

In het verleden is meerdere malen aangetoond dat ik niet altijd even stressbestendig ben. Vooral wanneer belangrijke deadlines naderen speelt deze kwestie. Dit kan de positie van voorbeeldrol ondermijnen.

❖ Wat is hier **belangrijk** aan?

Het is belangrijk hieraan te werken om negatieve gevoelens te erkennen en doorbreken, om zo geen verdere gevolgen te hebben op mijn functioneren ten behoeve van dit project.

❖ Welke **conclusie** trek ik hieruit?

Ik concludeer dat het belangrijk is om aan deze competentie te werken, zodat geen resultaten van zowel het project als mijn eigen doelstelling.

❖ Wat ga ik eraan **doen**?

De eerste stap is het herkennen van negatieve gevoelens. Ik weet dat deze gevoelens gaan spelen naarmate een belangrijke deadline dichterbij komt. Concreet houdt dit ik dat ik een maand van tevoren hieraan ga werken. Dit wil ik doen aan de hand van time management. Ik maak een planning tijdsverdeling, waarin ik merendeel van de tijd besteedt aan het project, de rest van de tijd aan schoolverslagen en per dag het laatste uur voor mijzelf.

3.5 Verwachtingen van de opdracht

De opdracht betreft een implementatie van een systeem binnen het bureau. Implementaties zijn ingrijpende wijzigingen in de werkwijze van de medewerkers, zoals het veranderen van vertrouwde processen en nieuwe te verrichten handelingen. Het bureau heeft weinig ervaring met implementaties. Hierdoor verwacht ik een aantal problemen. In deze paragraaf geef ik aan de verwachte problemen, en hoe ik hiermee wil omgaan. Ook ga ik in op de rollen die ik binnen het project ga vervullen.

3.5.1 Problemen

Een implementatie betekent een verandering van werkwijze voor de gebruikers van het systeem. Ik verwacht om deze reden een aantal moeilijkheden.

Weerstand

Wanneer grote veranderingen in de werkwijze van gebruikers plaatsvinden, is weerstand een logisch gevolg. Weerstand is een natuurlijke reactie van een mens wanneer deze een verandering ziet in een vertrouwde werkwijze. Het is zaak om te achterhalen waar deze weerstand vandaan komt, in andere woorden waar de gebruiker bang voor is. Dit kan gerealiseerd worden door een open houding, en proberen de gebruiker te overtuigen van het nut van de implementatie. Andere manieren om weerstand te verkleinen is door de gebruikers inspraak te geven in het project, door een klankbordgroep op te richten en openlijk te communiceren dat ideeën en suggesties welkom zijn.

3.5.2 Mijn rol

Binnen de opdracht vervul ik een aantal rollen. Hieronder tracht ik deze te vermelden en aan te geven hoe ik deze rollen aanpak.

Projectteamlid

Ik ben opgenomen in het projectteam. Dit betekent dat ik mee beslis over afspraken die gemaakt worden en taken die moeten worden gedaan. Daarnaast voer ik als projectteamlid een aantal activiteiten zelf uit. Activiteiten waaraan gedacht moet worden zijn onder andere het configureren van modules, invoeren van gegevens en schrijven van ondersteunende documentatie.

Projecttrekker

Bij het projectteam zijn naast mij nog twee medewerkers van het bureau betrokken. Deze medewerkers hebben naast het project ook andere taken om uit te voeren. Ondanks dat het bureau gezien de huidige financiële situatie minder projecten heeft om aan te werken, zijn er genoeg lopende opdrachten en hebben de projectleden weinig tijd. Voor mij betekent dit dat ik de voortgang van het project moet bewaken, en waar nodig moet trekken om voortgang te boeken. Het projectteam heeft afgesproken om per dag één keer bij elkaar te komen, tenzij geen voortgang is gemaakt. Deze sessies zijn ideaal om voortgang te peilen, en waar nodig te sturen.

Vragenbank

Binnen het bureau heb ik het gezicht gekregen van de vragenbank m.b.t. zaken betreffende Trias. Dit betekent dat ik goed op de hoogte moet zijn van de lopende zaken van Trias, en dat ik deze in begrijpelijke taal aan de gebruiker kan uitleggen.

Om goed op de hoogte te zijn van de inhoudelijke aspecten van het systeem, is het zaak dat ik vroegtijdig de aangeleverde documentatie bestudeer en beheers. Men kan niet verwachten dat ik het systeem volledig beheers, maar voor een groot deel van de vragen

is dit voldoende. Betreffende het communiceren naar de medewerkers, hier is het zaak om duidelijk te krijgen om welke zaken het gaat. Bepaalde vragen hebben een achterliggende oorzaak, en is het zaak om eerst deze oorzaak te achterhalen voordat ik een antwoord kan geven.

Adviseur

Tijdens het traject komen momenten dat er een moeilijke keuze genomen moet worden. Vanuit mijn rol als vragenbank heb ik de kennis van het systeem om vanuit het oogpunt van het systeem een advies te kunnen geven over het één en ander, bijvoorbeeld het inrichten van de relatierubricering. De vorderingen van het systeem worden door middel van presentaties getoond en besproken met de medewerkers.

Trainer

Tijdens het traject vinden er op een aantal momenten uitrollen van het systeem plaats. Het is mijn rol om de gebruikers kennis te laten maken met dit gedeelte van het systeem, en om de gebruikers wegwijs te maken met de handelingen die uitgevoerd moeten worden. Dit wordt gedaan door gebruikers kort zelf handelingen te laten verrichten, om zo gevoel met het systeem te krijgen. Daarnaast is voor elk onderdeel een alleenstaande handleiding geschreven, die nauwkeurig ingaat op alle knoppen in de module, en de te verrichten handelingen.

H.4 Realisatie

In dit hoofdstuk tracht ik het proces van de afstudeerperiode te schetsen. Dit gaat aan de hand van de onderdelen zoals beschreven in het plan van aanpak. Deze staan niet in chronologische orde, aangezien op momenten meerdere onderdelen tegelijk werden behandeld.

4.1 Relatiebeheer

Op advies van Trias Digitaal is het bureau begonnen met het inrichten van relatiebeheer. De ervaring van Trias Digitaal leert dat het invoeren van relaties veel tijd kost, maar wel relatief eenvoudig is om te doen. Voordat er kon worden begonnen met invoeren, moesten er wel een aantal stappen genomen worden.

De eerste stap was het maken van een aantal afspraken over invoeren van gegevens, zoals de instellingen van de poststicker en het invoeren van telefoonnummers. Over deze zaken was al snel een consensus bereikt. Een groter punt was de relatierubricering. De gedachte was om relaties in te delen in meerdere rubrieken, om zo te bepalen of een relatie ook een opdrachtgever was. Ik adviseerde dit niet te doen, aangezien het systeem moeite heeft met zoeken wanneer er bij de rubricering meerdere gegevens waren ingevoerd. Hierop heeft het projectteam de rubricering aangepast, en is de rubriek 'opdrachtgever' weggelaten. Hierop volgend heb ik alle afspraken, zoals de afspraken betreffende rubricering en telecomgegevens, vastgelegd in onze eerste documentatie.

De tweede stap was het verzamelen van alle relatiegegevens. Omdat er nooit aandacht is geweest voor het centraal houden van de relatiegegevens, had iedere medewerker in de vorm van adressenlijsten per project en persoonskaartjes een eigen schaduwadministratie. Daarnaast was er nog het centrale bestand, dat beheerd werd door het secretariaat. Daarom besloot het projectteam om het hele bureau te verzoeken om alle adressenlijsten uit te printen en persoonskaartjes te kopiëren. Ook is het secretariaat gevraagd om alle relaties in het adressenbestand uit te printen. Mijn rol hierin als was die van boodschapper en coördinator. Het bureau reageerde goed op het verzoek. Binnen een week waren alle relatiegegevens afgeleverd.

Gezien de omvang van gegevens die wij door deze acties zouden krijgen, besloot het projectteam om twee hulpkrachten in te huren. Met behulp van één van deze werkkrachten heb ik de relaties gesorteerd op organisatie waar deze relatie bij hoort. Door de grote hoeveelheid dubbele relaties was het onmogelijk om alle relaties meteen in te voeren. De kans op dubbelen en fouten was te groot. Daarom moesten alle relaties uitgezocht en gesorteerd worden. De sortering vond plaats op organisatieniveau. Dit betekende dat het resultaat een aantal mappen zouden zijn met insteekhoesjes, elk insteekhoesje was een organisatie en alle relaties behorende bij deze organisatie zaten in dit insteekhoesje.

De derde stap was het invoeren van de gegevens. Dit is hoofdzakelijk gedaan door de hulpkrachten. Ter ondersteuning heb ik een protocol invoeren relaties opgesteld, waarin onze afspraken en algemene richtlijnen werden vertaald naar handelingen voor het systeem. Een groot onderdeel van het invoeren van relaties en de documentatie bleek de rubricering. Het projectteam heeft door het inventariseren van alle soorten relaties, een rubricering opgesteld. Één van de projectleden is vervolgens daar de mappen met relaties gegaan om de rubricering toe te voegen op organisatieniveau door kaartjes in de insteekhoesjes te stoppen.

Er ontstond in deze derde stap een kanttekening bij de protocollen. Origineel ging het projectteam ervan uit dat de standaarddocumentatie van Trias Digitaal genoeg ondersteuning kon bieden. Echter bleken er een aantal problemen met deze documentatie:

- De documentatie was veelal bedoeld voor het inrichten van de modules, het ondersteunde niet het dagelijks gebruik van het systeem door gebruikers;
- Documentatie is onlogisch ingedeeld; sommige zaken samen in één notitie kort uitgelegd, andere zaken zijn dieper uitgewerkt. Niet al deze zaken zijn van hetzelfde belang voor de organisatie;
- Organieke afspraken met het bureau over het omgaan met de modules waren moeilijk te combineren met de standaard documentatie.

Om deze redenen is gekozen om eigen documentatie te schrijven. Dit bleek een tijdrovende activiteit, die het hele traject heeft voortgeduurd. Gedurende een aantal momenten heb ik de documentatie laten lezen aan het projectteam, ter controle of alles goed gedocumenteerd was en of de schrijfstijl begrijpelijk was. Hieruit kwamen een aantal aanpassingen, maar deze waren niet groot of ingrijpend. Op deze manier is de documentatie gegarandeerd van een goede kwaliteit en begrijpelijkheid.

De laatste stap betrof de uitrol van relatiebeheer binnen het bureau. Het projectteam koos voor een gefaseerde uitrol om de medewerkers te kunnen laten wennen aan het nieuwe systeem, en om bewustwording te creëren. Ik koos ervoor om de uitrol te laten verlopen aan de hand van een aantal intro-presentaties. Deze presentaties zijn goed verlopen. De medewerkers reageerden positief op het nieuwe relatiebeheer. Dit werd achteraf bevestigd door gesprekken met medewerkers, waar onder andere een architect aangaf dat over het systeem goed was nagedacht en een heldere opbouw had. De uitrol van het relatiebestand is daarmee is succes.

4.2 Projecten

Terwijl de hulpkrachten de relaties aan het invoeren waren, startte het projectteam met het inrichten van de module projecten. Voor deze module moesten een aantal lastige besluiten genomen worden. Onderdeel van deze module waren onder andere naamgeving van project, projectnummering, interne- en afwezigheidsprojecten, projectprofielen, etc. Op advies van Trias Digitaal begon het projectteam simpel met de naamgeving, fasering en codering. Dit is het eerste moment geweest waarop ik niet kon assisteren, aangezien de inhoudelijke kennis vereist voor deze onderdelen te diepgaand was. Voor mij was dit onwennig, aangezien ik altijd gewend ben geweest de inhoudelijke kennis te beheersen, of anders de kans heb gehad om me erin te verdiepen. Als reactie hierop heb ik de rol van adviseur vanuit het oogpunt van het systeem ingenomen. Dit was de enige rol die ik op dat moment kon vervullen.

Het opstellen van de systematiek en afspraken rondom projecten verliep soepel. De grootste uitdaging en herkend risico waren het opstellen van het projectprofiel. Dit profiel dient als blauwdruk voor alle projecten, en moest daarom volledig maar ook handzaam zijn. Aan de hand van dit projectprofiel kan allerlei managementinformatie gewonnen worden.

Binnen de branche van Bedaux de Brouwer Architecten bestaat een standaard, de DNR (De Nieuwe Regeling 2005). In de DNR staan alle activiteiten van verschillende partijen werkzaam in de bouw uitgewerkt. De gedachte was om het projectprofiel te baseren op deze activiteiten. Echter bleek na een aantal weken dat de DNR te uitgebreid was om een simpel en werkbaar profiel op te stellen. Het projectteam voelde dat het profiel te moeilijk zou zijn om uit te rollen in het bureau, aangezien het bureau niet gewend is om met fasen en onderliggende activiteiten te werken. Tijdens een bespreking is op mijn aandringen het projectteam op zoek gegaan naar een simpelere oplossing, omdat anders te veel tijd besteed zou worden aan dit onderdeel en dit niet in het belang van het

bureau was. Die is gevonden in de zin van alle activiteiten weglaten, maar wel de fasering van de DNR te volgen. Dit proces heeft echter wel een week langer dan gepland geduurd.

Op navolging van het projectprofiel zijn alle lopende projecten aangemaakt door de hulpkracht. Echter wilde het projectteam snel door, en heeft hier zodoende een fout gemaakt. Aan alle projecten hangen projectrollen vervuld door relaties. Deze projectrollen waren echter nog niet definitief op het moment van aanmaken van de projecten. Het projectteam nam aan dat via het databasebeheer deze rollen snel toegekend konden worden, maar dit bleek niet te kunnen zonder een extra functionaliteit in de vorm van een script. Het kostte Trias Digitaal veel tijd om dit script te maken. Er moest een update van Trias plaatsvinden om de functionaliteit actief te maken. Deze is uitgevoerd op 18 mei. De uitrol van projecten hierdoor uitgesteld tot begin juli, aangezien in dezelfde periode het projectteam bezig was het uitrollen van het urenbriefje. Het toevoegen van relaties is hierop verder uitgesteld, gezien de samenhang en bezigheden met communicatie. De gedachte van het projectteam is dat de projectrelaties pas nuttig worden op het moment dat deze gebruikt kunnen worden in het communicatieproces. Daarom is ervoor gekozen om het invoeren van projectrelaties verder uit te stellen.

Oorzaak van de fout in projecten is dat het projectteam het gevoel had dat zaken goed gingen, en liep als het ware met hun hoofden in de wolken. Het projectteam nam aan dat dit onderdeel later snel was toe te voegen. Dit bleek echter niet het geval, met als resultaat een fout in alle aangemaakte projecten. Ik betwijfel of dit probleem voorkomen had kunnen worden, aangezien het projectteam niet zag dat er iets werd vergeten. Achteraf gezien is dit een leerpunt voor mij wanneer een project weer erg goed verloopt, om te controleren of we echt alles afgehandeld hebben.

4.3 Financiële beheer

Terwijl de projecten en uren werden ingevoerd door een hulpkracht is het projectteam verder gegaan met financieel beheer. Er speelden hierbij twee kwesties: begrotingen en urenboeken. Begroten op de oude manier was niet zo gedetailleerd als de methode die nu wordt toegepast. Dit kost bij de bureaumanager veel tijd om te doorgronden. Het projectteam heeft bedacht om bij een gelijksoortig bureau met Trias als systeem te kijken hoe dat bureau omgaat met begroten. Echter blijkt de contactpersoon bij dit bureau langere tijd afwezig, en de vervanger is moeilijk te bereiken. Hierdoor is tot op het moment van dit schrijven op dit punt nog geen vordering geweest. Op aanraden van mij en Trias Digitaal is de bureaumanager begonnen met het toevoegen van begrotingen wanneer een project een nieuwe fase ingaat.

De tweede kwestie is het urenboeken. Het projectteam kreeg geen duidelijk inzicht in de werking van het urenbriefje en het jaaroverzicht. Daarom koos het projectteam ervoor de klankbordgroep te vragen om als proef uren te willen boeken in het systeem. Het doel van dit experiment was om duidelijkheid te krijgen over het urenbriefje. Aan de hand van dit experiment kon het projectteam een aantal bevindingen concluderen.

- Urenboeken kostte in de nieuwe situatie iets meer tijd als in de oude situatie. Dit komt door de snelheid van Excel in vergelijking met Trias, maar ook doordat in Trias meer handelingen nodig zijn om een urenregel aan te kunnen maken.
- De vakantiekaart is in eerste opzicht moeilijk te begrijpen. Er moet een omslag plaatsvinden van denken in verlofdagen naar denken in verlofuren. Daarnaast gaat de vakantiekaart onhandig om met meer dan 40 contracturen per week en afwijkende contracten, bijvoorbeeld een contract waarbij de eerste 10 overuren niet meetellen.
- Gebruikers moeten aanwennen om niet op feestdagen te boeken. Het systeem ziet urenboekingen op feestdagen als overwerk.

Na de evaluatie van dit experiment had het projectteam genoeg vertrouwen met het urenbriefje om deze uit te rollen in de organisatie. Hiervoor is gekozen om een introductiepresentatie te houden om gebruikers wegwijs te maken in het urenbriefje, naast een handleiding specifiek geschreven voor de medewerkers over het urenbriefje. Deze presentaties zijn op korte termijn gehouden. Na afloop van de presentaties is gevraagd aan de aanwezigen hoe de presentatie is verlopen. Hier werd opgemerkt dat het urenbriefje wel simpel in elkaar zit, maar dat het tijd zal kosten voordat iedereen ermee vertrouwd is. Ook werd bij de eerste presentatie opgemerkt dat ik mij minder moet laten opjagen door de toehoorders. Ik moet volgens een medewerker minder ingaan op vragen, maar deze verschuiven naar het moment dat ik inga op dat gedeelte van het systeem. Deze opmerking deel ik, en heb ik meegenomen naar de volgende presentaties.

Na de presentaties zijn verschillende medewerkers begonnen met het terugboeken van de maand mei in het nieuwe systeem. De geluiden van deze medewerkers waren positief. Zij vonden het urenboeken eenvoudiger in gebruik dan het leek, en de toelichting en documentatie van de functionaliteiten was goed bruikbaar. Aan de hand van deze opmerkingen concludeer ik dat de presentaties goed zijn verlopen, en de uitrol goed verlopen is.

4.4 Communicatie

Het gedeelte communicatie valt uiteen in een aantal onderdelen:

- Module agenda
- Module notities
- Module post

Het eerste onderdeel dat inricht moest worden was de agenda. De agenda wordt gebruikt voor dan alleen het maken van afspraken. In de agenda kunnen de belangrijke relaties, projecten en notities van een gebruiker snel worden geopend. Ook nieuwe post en e-mail komen binnen in de agenda.

Het projectteam is samen met de klankbordgroep een experiment getest door de afspraken van de klankbordgroep in te voeren in de agenda. Dit levert voor het projectteam inzicht op over hoe het beste omgegaan kan worden met de agenda. Al tijdens de eerste bespreking kwamen een aantal belangrijke punten naar boven.

- Er wordt onhandig omgegaan met de relaties. In plaats van dat het systeem toont welke relaties zijn gerelateerd aan een project, moet een gebruiker nogmaals apart de relaties toevoegen aan een afspraak. Het komt bijna niet voor dat een afspraak waaraan een project hangt bijgewoond wordt door een persoon die geen rol speelt in het project.
- Er vindt geen controle plaats op het reserveren van middelen, zoals de spreekkamer en de beamer. Dit is onhandig, want een medewerker moet altijd zelf kijken of de spreekkamer al geboekt is.
- Hetzelfde geldt voor het maken van afspraken in de agenda van een andere medewerker.
- De privileges staan niet toe dat een medewerker wel inzicht heeft in de agenda van een andere medewerker, maar geen afspraken in deze agenda mag maken. Zodra een medewerker inzicht heeft in de agenda van een ander, mag deze automatisch afspraken maken voor een andere medewerker.

Naar aanleiding van een tussentijdse evaluatie in het gebruik van agenda, heeft het projectteam besloten om de uitrol van de agenda, notities en agenda uit te stellen totdat de modules volledig beheersbaar zijn. Reden hiervoor is de omslachtige werking van de agenda. Met het uitstellen van de agenda worden ook notities en post beïnvloed, aangezien de agenda dient als portaal voor deze modules.

Met het uitstel van de agenda, loopt het project dusdanig uit dat het onderdeel communicatie niet is uitgerold voor de einddatum van mijn afstuderen. Ik heb geprobeerd om toch het onderdeel communicatie door te drukken in het project, maar ik moet toegeven dat het beter is voor het bureau om deze modules te vertragen. Het projectteam heeft daarom besloten om de uitrol van deze modules uit te stellen totdat er nader is overlegd met Trias Digitaal hoe deze kwesties verholpen kunnen worden.

4.5 Eigen ontwikkeling

Deze paragraaf gaat dieper in op een aantal belangrijke momenten tijdens het gelopen proces. Deze punten hebben met de houding of activiteiten van de afstudeerder te maken, en zijn daarom minder gerelateerd aan een specifiek onderdeel van het systeem.

4.5.1. Afwachtende houding

Tijdens het eerste bezoek van Jessica Huls kwam naar voren dat ik een afwachtende houding heb. Het projectteam zou liever zien dat ik meer actiever wordt in het aansturen van de leden van het projectteam. Ik herken dit punt bij mijzelf.

De volgende dag heb ik meteen deze rol op mij genomen, en het projectteam met een aantal activiteiten belast. Deze vond het goed dat ik meteen deze rol aannam. Ik ben door de hele periode alert geweest op dit punt door middel van zelfmanagement. Ik heb voor het projectteam een activiteitenlijst gemaakt, waarmee ik kon beheersen de taken die het projectteam moest verrichten. Op deze manier kon ik beter controleren wanneer bepaalde activiteiten bleven liggen, en hier meer druk achter zetten. Daarnaast was het mogelijk om aan de hand van de implementatiemethode zien welke inrichtingspunten eraan kwamen. Ook ben ik pro actiever geworden in het tonen van initiatief. Ik heb initiatief genomen om besprekingen te organiseren met het projectteam en klankbordgroep, en ben makkelijker op mensen afgestapt om afspraken te maken of andere zaken te bespreken.

4.5.2 Communiceren met de verschillende partijen

Tijdens het gelopen traject is er veel contact geweest tussen de betrokken partijen. In deze paragraaf zet ik uiteen hoe dit contact is verlopen.

De rol die ik hierbij heb gespeeld is die van een spin-in-het-web. Alle onderstaande communicatie is gefaciliteerd door mij.

Communicatie m.b.t. het projectteam en ondersteunende mensen

Het projectteam heeft in het begin van het traject afgesproken om in intensieve perioden één keer per dag een bespreking te hebben. Tijdens deze besprekingen zijn verschillende punten besproken, met als afsluiter concrete afspraken om deze punten aan te pakken. Een goed voorbeeld hiervan is het al besproken bespreking om de kwestie betreffende het projectprofiel op te lossen.

Wanneer de hulp nodig was van de klankbordgroep, is hiervoor een aparte afspraak gemaakt. Er is geen constant herhalende afspraak met de klankbordgroep gemaakt, gezien de informaliteit van de organisatie en de vele tests en experimenten die het projectteam heeft gedaan met de klankbordgroep.

Communicatie m.b.t. de medewerkers

De medewerkers vormden het belangrijkste aspect in dit traject. Het projectteam hield de medewerkers op de hoogte van de vordering van het project via de uitrolpresentaties. Het eerste gedeelte van deze presentaties betroffen de vordering van het project, de hoofdzakelijke activiteiten waar het projectteam op dat moment mee bezig was en een globale schets van de planning.

Het inplannen van deze presentaties geschiedde als volgt. Ik heb van alle medewerkers een inventaris van de afspraken gemaakt. Hierop gebaseerd stelde ik drie of vier groepen op van vier of vijf personen. Deze groepen heb ik daarop gecommuniceerd per e-mail naar het bureau.

Communicatie m.b.t. Trias Digitaal

Er zijn in het proces verscheidende contactmomenten geweest met Trias Digitaal.

In het traject zijn er in totaal negen implementatiedagen geweest. Tijdens deze implementatiedagen bezocht de consultant van Trias Digitaal het bureau. Op deze dagen nam het projectteam en de consultant de voortgang van de implementatie door. Ook werden hier vragen beantwoord, problemen verholpen en nieuwe onderdelen van het systeem aan het projectteam geïntroduceerd. Deze dagen zijn door alle betrokken personen als zeer nuttig en aangenaam ervaren, zoals bleek uit de meningen van de betrokkenen aan het einde van een implementatiedag. Dit kwam doordat de implementatiedagen visueel gemaakt waren. Dit versimpelde het aanwijzen van punten en stellen van vragen, en verduidelijkte hoe de modules in elkaar zitten.

De andere communicatie verliep vooral telefonisch. Hier betrof het sporadisch opgekomen problemen, of vragen die zeer dringend waren. Dit contact verliep moeizaamer dan de implementatiedagen, vanwege het ontbreken van een gemeenschappelijk visueel beeld. Hierdoor moesten vaak zaken nauwkeuriger worden toegelicht. Daarnaast gebruikte de consultant veel terminologie van Trias Digitaal die voor mij onbekend was. Er waren geen middelen aanwezig die dit proces soepeler konden helpen verlopen. Het was niet mogelijk voor de consultant van Trias Digitaal om vaker te komen om deze kwesties te bespreken, gezien de volle agenda van de consultant. Daarnaast waren geen technische middelen aanwezig om deze gesprekken soepeler te laten verlopen.

H.5 Evaluatie

In dit hoofdstuk blik ik terug op het proces, en bespreek ik de goede en aandachtspunten van het proces. Ook neem ik bij deze aandachtspunten door wat ik eraan wil gaan doen.

5.1 Goede punten

- Communicatie tussen bureau en leverancier

De communicatie tussen het bureau en Trias Digitaal verliep via twee manieren. De implementatiedagen werden als prettig ervaren. Dit was te merken aan de goede sfeer en enthousiasme voor en tijdens een implementatiedag. De telefoongesprekken verliepen moeizamer zoals uitgelegd in paragraaf 4.5.2. Echter zijn deze gesprekken wel goed afgerond door veel verduidelijking van beide partijen, zodat beide partijen de vragen en oplossingen duidelijk voor ogen hadden. Over het algemeen genomen is wederzijds contact dus goed en duidelijk verlopen.

- Presenteren en uitleggen

Het presenteren en uitleggen van nieuwe modules van het systeem waren sterke punten. De presentaties waren heel belangrijk, omdat deze de eerste indruk van een nieuwe module van het systeem zouden maken. Doordat het projectteam goed voorbereid was op deze momenten; maar ook omdat ik meer vaardigheid krijg, was de ontvangst van deze presentaties erg goed. Ik kon na een aantal presentaties beter inschatten hoe de werknemers dachten, en kon daarop qua uitleg inspringen. De positieve reacties van de medewerkers die daarna volgden waren een bevestiging hiervan.

- Vertrouwen over het nieuwe systeem

Dit bleek vooral na afloop van de uitrolpresentaties van relatiebeheer. De eerste indruk dat het systeem maakte bij de medewerkers was goed. De gebruikers kregen daardoor het vertrouwen dat het systeem verbetering ging meebrengen. De goede bevestigingen van de gebruikersvriendelijk van het systeem en de meegeleverde uitleg bevestigden dit.

- Weinig weerstand

Er is tijdens de implementatie nauwelijks sprake van weerstand geweest. Het is niet concreet aan te tonen waarom dit zo is, echter kan ik aan de hand van mijn gevoel een aantal redenen bedenken.

- Het bureau was bewust van de problemen die de oude situatie meebracht. Er was een 'wil' om over te gaan naar een nieuw systeem om deze problemen te verhelpen;
- Tijdens de eerste weken na de uitrol was het aantal vragen of bepaalde functionaliteiten mogelijk waren groter dan normaal. Dit leidt mij ertoe denken dat binnen het bureau enthousiasme bestond over het nieuwe systeem;
- Er is door de medewerkers volledig meegewerkt. Er is geen sprake geweest van tegenwerking door de medewerkers in enige vorm. Dit bleek op verschillende momenten, zoals het maken van afspraken over voortgangs- en uitrolpresentaties en het aanleveren van alle relaties door de medewerkers;
- De medewerkers hadden genoeg van het omslachtige proces rondom e-mail en het terugvinden van projectdocumenten. Dit leidde ertoe dat het bureau open stond voor een implementatie van een nieuw proces betreffende deze onderdelen.

Weerstand is wel herkend als een risico binnen het project. Daarom zijn een aantal middelen ingezet om draagvlak te creëren:

- Er is een klankbordgroep ingericht om een aantal redenen, waaronder het ondersteunen van het projectteam, draagvlak te creëren en tests mee uit te voeren.
- Tijdens de uitrolpresentaties hebben de medewerkers input op de inrichting kunnen geven. Deze input is doorgecommuniceerd naar Trias Digitaal, en de uitkomsten zijn aan de medewerkers voorgelegd.

Concluderend kan gezegd worden dat het weinige weerstand een goed punt is van het implementatietraject. Er is veel aandacht besteedt aan het creëren van draagvlak.

5.2 Aandachtspunten

▪ Afwachtende houding

Tijdens het eerste gesprek tussen mij, de bureaumanager en Jessica Huls kwam als punt naar voren dat ik mij pro actiever moest opstellen richting het projectteam met betrekking tot werkzaamheden, meer het projectteam aansporen om activiteiten af te werken en meer initiatief moest tonen. Naar aanleiding van deze opmerking ben ik hierop alerter geweest. Ik heb een takenlijst opgesteld, waarmee ik de verschillende activiteiten kon aan zien komen, beheren en verdelen onder de projectleden. Daarnaast heb meer initiatief genomen, door het verzorgen van besprekingen met het projectteam en met de klankbordgroep. Daarnaast heb ik meer initiatief getoont door op medewerkers af te stappen om één en ander te bespreken en besprekingen te organiseren met het projectteam en klankbordgroep.

De reden dat ik op dit punt gewezen moest worden en het niet uit mijzelf heb gedaan, is omdat ik introverter, en daarmee passiver, ben ingesteld. Mijn houding is passiever, waardoor ik automatisch zaken liever bekijk dan naar deze zaken handel. Dit betekent dat ik een discipline moet bouwen om deze houding toe te passen, door middel van zelfmanagement. Daarbij is het van belang dat ik met korte intervallen reflecteer of ik ook echt pro actief bezig ben. Mogelijk kan hierbij een coach of begeleider ingeroepen worden om te assisteren.

▪ Stressbestendigheid

Aan het einde van het traject, tijdens het afronden van de eindverslagen, bij het omgaan met Avans Hogeschool een aantal stressvolle momenten waren waarmee ik niet goed ben omgegaan. Dit kwam door een aantal zaken:

- Er traden veel onverspelbare zaken op, zoals het doorkrijgen van de datum van de examenzitting en adresgegevens van de extern gecommiteerde.
- Onzekerheid over een aantal zaken, zoals de verwachting van de examenzitting waardoor ik niet goed kan voorbereiden, kwaliteit van de eindproducten.
- Verliezen van controle over de situatie. Dit punt relateert met het voorgaande aandachtspunt. Een situatie die beheersbaar is, is voorspelbaar en daardoor minder stressvol. Wanneer een situatie, door het niet aanhouden van een pro actieve houding, foutloopt ontstaat extra druk op de werkzaamheden.

Er zijn een aantal zaken die ik kan doen om te leren om te gaan met onzekerheden. De beste manier is simpelweg ervaring opdoen in het omgaan met onzekerheid, om zo in het vervolg deze gevoelens te herkennen en beheersen. Een andere methode om met stress om te gaan is inschakelen van een coach of begeleider. Deze kan dan een traject begeleiden, en adviseren hoe ik het beste om kan gaan met stressgevoelens op dat moment.

- Telefonisch contact

Zoals beschreven in paragraaf 4.5.2 verliep communicatie met Trias Digitaal via twee kanalen, namelijk de triasdagen en het telefonisch contact. Dit laatste was af en toe lastig en verliep niet lekker. Er zijn een aantal aanwijsbare redenen hiervoor.

- Ten eerste was het gebruik van de terminologie van Trias Digitaal lastig. De terminologie was voor mij niet bekend, terwijl de consultant deze aanhield. Hierdoor ontstond verwarring, waardoor zaken nader toegelicht moesten worden.
- De tweede reden was het ontbreken van een visueel plaatje. Tijdens de triasdagen ontstondt er beduidend minder verwarring doordat er visueel aangewezen kon worden wat bedoeld werd.

Er zijn een aantal manieren om om te gaan met dit aandachtspunt. Het eerste is uitschrijven wat ik wil zeggen voordat ik aan het telefoongesprek begin. Dit kan helpen met het verduidelijken van onbekende termen van de andere partij. Een andere oplossing is het gebruiken van nieuwe technieken, zoals een videoconferance. Op deze manier is het toch mogelijk om een visueel plaatje te maken.

H.6 Waarom voldoe ik aan het BI profiel

In dit hoofdstuk toon ik ten slotte aan dat ik voldoe aan het profiel van een bedrijfskundig informaticus. De centrale vraag hierbij is: waarom ben ik een BI'er?

- Begeleiden van veranderingsprocessen.

Het implementeren van een systeem is het begin van een ingrijpende verandering. Dit proces heb ik met succes begeleid om tot een eindresultaat te komen naar tevredenheid van de klant.

- In staat om ICT in een organisatie toe te passen om processen te stroomlijnen en verbeteren.

Een aantal processen waren voor de implementatie niet gestroomlijnd. Door mijn werkzaamheden zijn die processen gestroomlijnd en daarmee verbeterd.

- Begeleiden van mensen tijdens veranderingen.

De gebruikers hadden begeleiding nodig om met het systeem te kunnen werken. Ik heb hiervoor gezorgd in de vorm van trainingen en presentaties.

- Kennen van mijn aandachtspunten.

In paragraaf 5.2 heb ik aangegeven wat mijn aandachtspunten zijn, en hoe ik hier mee om gaan. Daarmee geef ik te kennen wat mijn grenzen zijn en hoe ik verder wil gaan met deze punten.

- In staat om met meerdere disciplines samen te werken.

In dit traject waren er meerdere disciplines, zoals de Trias consultants, bouwkundig tekenaars en architecten, om mee samen te werken. Door dit traject succesvol af te ronden, heb ik aangetoond met deze disciplines te kunnen samenwerken en heb kunnen laten samenwerken.

- In staat om communicatie van verschillende partijen bij elkaar te brengen.

Door het functioneren als spin-in-het-web is het mij gelukt om de communicatie tussen Trias Digitaal en het bureau met succes te faciliteren en bij elkaar te brengen.

- In staat om snel problemen te analyseren en adviezen daarover te geven.

Gedurende het traject heb ik verschillende kwesties snel moeten analyseren om te ontdekken wat er werkelijk speelde. Hierop gebaseerd heb ik vanuit het oogpunt van het systeem een advies kunnen leveren hoe dit het beste aangepakt kon worden.

- Kwaliteitbewuste instelling;

Ik heb ervoor gezorgd dat op alle mogelijke producten één of meerdere kwaliteitscontroles aanwezig waren, waardoor de kwaliteit van de implementatie gewaarborgd is.

- In staat om deze praktijkopdracht naar voldoening van de klant af te ronden.

Door het afronden van deze opdracht, heb ik aangetoond dat ik de aangeleerde kennis kan toepassen in praktijksituaties.

H.7 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk ga ik in op de literatuurstudie. Voor deze literatuurstudie heb ik een invalshoek geformuleerd gericht op de procesmatige kant van de opdracht, namelijk het projectmanagement. Daarop gebaseerd heb ik een aantal artikelen geselecteerd, samengevat, en gebruikt als theoretische basis tijdens de opdracht. De samenvattingen van de artikelen zijn te vinden in bijlage één.

Invalshoek

In de afgelopen vier jaar is mij als student een aantal technieken en methoden betreffende projectmanagement aangeleerd. Toch lopen IT project vaak fout, met als redenen budgetoverschrijdingen, uitloop of opleveringen die niet voldoen aan wat de klant heeft gevraagd. Voor mijzelf tracht ik een beeld te krijgen waarom, om hieruit lering te trekken voor mijn eigen project en voor toekomstige projecten. De centrale vraag die ik voor mijzelf stel is: waardoor falen projecten? Bij deze vraag kijk ik vooral naar de kant van projectmanagement.

Conclusies en visie:

Aan de hand van de artikelen kan ik een aantal conclusies trekken waardoor projecten falen:

- Gebrekkige planning. Een gebrekkige planning of ontbreken van planning leidt tot het niet in staat zijn om een project te leiden. Onderdelen die in een planning moeten opgenomen zijn de activiteiten die men verwacht uit te moeten voeren, wie dit moet gaan doen, wanneer dit moet gebeuren en hoe het eindresultaat eruit moet zien. Ook is het een goed idee om de doelen, eisen en wensen duidelijk te krijgen in deze fase.
- Geen draagvlak. Een project zonder draagvlak wordt gezien als kansloos. Manieren om draagvlak te creëren zijn goed vastleggen wat de gebruikers als probleem zien en hun eisen en wensen vastleggen.
- Complexiteit van IT projecten. Er spelen zeer veel factoren in het met succes afronden van een project. Opdrachtgevers die vaak niet weten waar het probleem echt aan ligt, meerdere oudere ICT systemen door elkaar, het snelle veranderen van de markt of het grote aantal partijen betrokken bij het project.
- Onervarenheid van projectleiders en projectmedewerkers. Een project staat op zichzelf, en zelden zijn er twee vergelijkbare situaties. Hierdoor is ervaring opdoen met projecten moeilijk.
- Slechte communicatie. Er moet gecommuniceerd worden om alle partijen op de hoogte te houden van het project en de voortgang. Slecht nieuws moet ook gecommuniceerd worden om met de opdrachtgever op zoek te gaan naar een oplossing. Daarnaast moet communicatie afgestemd worden op de ontvanger. Een ontwikkelaar heeft niks aan een statusrapport bestemd voor het management.
- Er wordt nog weinig gebruikt gemaakt van projecttools, omdat deze nog veel kinderziekten hebben. Ook andere methoden, zoals risicoanalyses worden nog weinig toegepast.
- Er is voor het slagen van projecten een verandering van denken nodig. Men moet gaan denken of een project efficiëntie toevoegt aan een organisatie, in plaats van afrekenen op kosten.

Bovenstaande kennis is van belang voor het bureau. Door middel van de implementatie van Trias wil het bureau ervoor zorgen dat de interne processen beter op orde zijn. Daarnaast heeft het bureau de wens om meer inzicht te hebben in het verloop van projecten ten behoeve van managementinformatie.

Hierom is belangrijk dat de implementatie slaagt. Het bureau heeft ervaring met projectmatig werken, maar niet met IT projecten. Hierom was het voor mij zaak om duidelijkheid te verschaffen over waarom IT projecten falen, om zo valkuilen die al gemaakt zijn te definiëren en te ontwijken.

Toepassing

Tijdens de opdracht

Tijdens de opdracht heb ik bovenstaande kennis op de volgende manieren in de praktijk gebracht:

- Ik heb getracht zo duidelijk mogelijk alle wensen en eisen te analyseren van het bureau. Deels hiervan was al gedaan in het plan van eisen, echter ben ik dieper ingegaan op de kwesties die speelde in de organisatie. Reden hiervoor was om duidelijk te krijgen waarin de implementatie moest voldoen.
- Tijdens het project is op meerdere manieren getracht om draagvlak te creëren. Er is open en duidelijk gecommuniceerd dat suggesties en ideeën betreffende het nieuwe systeem welkom zijn. Daarnaast is een klankbordgroep opgericht voor het assisteren tijdens de implementatie.
- Zoals hierboven beschreven, er is tussen alle partijen open gecommuniceerd. Ook over de gemaakte fout betreffende het koppelen van projectrelaties is naar het bureau gecommuniceerd. Hierdoor is een open communicatie ontstaan.
- Er is door het projectteam geprobeerd de complexiteit van de implementatie te reduceren door zo min mogelijk systemen naast elkaar te laten functioneren. Zo is ervoor gekozen om de beperkte tekstverwerker van Trias te hanteren bij het maken van eenvoudige brieven, in plaats van alle bestaande documenten rechtstreeks te koppelen. Dit laatste is technisch mogelijk, maar brengt complexiteit mee betreffende de locatie van deze documenten buiten Trias.
- Er is geen gebruik gemaakt van projecttools, omdat deze middelen niet aanwezig waren. Echter is wel door middel van de implementatiemethode getracht vorm te geven, door middel van het afwerken van de activiteiten die de methode voorschreef.

H.8 Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1: Samenvattingen literatuurstudie.....	30
---	----

Bijlage 1: Samenvattingen literatuurstudie