

Audit ERP-systeem

Selectie en implementatie van ICT systemen:

“Wat kunnen we leren van het verleden en wat gaan we dus anders doen?”

De selectie en implementatie van een Enterprise Resource Planning systeem (**ERP-systeem**) is voor een ziekenhuis of andere zorgorganisatie geen dagelijks werk, terwijl een succesvol gebruik ervan wél heel belangrijk is. Veel processen die het primaire proces ondersteunen zijn er immers in ondergebracht. De selectie en implementatie is bovendien een enorm omvangrijk, arbeidsintensief en kostbaar proces. De lange doorlooptijd en complexiteit, samen met voortschrijdend inzicht en wijzigende interne of externe omstandigheden, maken dat de koers gedurende het traject nog in mindere of meerdere mate wijzigt.

Dit zorgt er veelal voor dat het resultaat afwijkt van hetgeen vooraf uitgedacht is.

De implementatie van een ERP systeem vraagt veel van de direct betrokkenen en de organisatie. Zelden verlopen deze projecten geheel van een leien dakje. Na afloop of in de afronding van het project rijst dan ook regelmatig **de vraag of het project goed is aangepakt** en of een ander, beter resultaat mogelijk was geweest. De vraag stellen is eenvoudig, er een duidelijk en zinvol antwoord op geven is een stuk lastiger.

Het laten uitvoeren van een audit op het selectie- en implementatieproces van het ERP-systeem kan antwoord geven op deze vraag; **een antwoord waarmee de organisatie weer verder kan**, een antwoord dat haar helpt om enerzijds het soms nog slepende project tot een fatsoenlijk einde te brengen en dat anderzijds voldoende handvatten biedt om bij volgende projecten de valkuilen te vermijden waar men bij dit project ingetuind is.

Wat is een audit?

Van Dale beschrijft 'audit' als volgt:

Betekenis ' audit '

Je hebt gezocht op het woord: **audit**.

au·dit (de; m; meervoud: *audits*)

1 kritisch onderzoek naar de bedrijfsvoering

Bij een audit van de selectie en implementatie van een ERP-systeem gaat het om **een onderzoek naar het verloop van het gehele traject** vanaf het eerste initiatief om een ERP systeem te selecteren en aan te schaffen tot en met de afronding van de implementatie en decharge van het projectteam. Naast de inrichting en aansturing van de interne organisatie komen ook de financiële verantwoording, de kwaliteit van de inrichting en het verandermanagement aan de orde. Een goede audit geeft in relatief korte tijd goed zicht op het projectverloop en de potentiële verbeteringen van het projectresultaat en lessen voor de toekomst.

Doel van een audit

Vaak komt de wens om een audit uit te laten voeren voort uit een niet geheel naar tevredenheid verlopen traject. De doorlooptijd is langer, de kwaliteit minder of het bestede budget fors hoger dan vooraf gedacht. Een combinatie van deze factoren komt ook regelmatig voor.

Het doel van het laten uitvoeren van een audit is dan ook om enerzijds een objectief beeld te schetsen van het verloop (chronologie van gebeurtenissen, besluitvorming en aansturing) en anderzijds adviezen te krijgen over **mogelijke verbeteringen en optimalisaties van het projectresultaat**. Op deze manier krijgt de organisatie inzicht in hetgeen nog gedaan moet of kan worden om het lopende project tot een succesvol einde te brengen.

Naast advies over het onderzochte project wensen opdrachtgevers vaak ook **adviezen voor toekomstige projecten**. Concrete tips die helpen om nieuwe projecten beter in te richten en op kwaliteit, doorlooptijd of budget (of een combinatie hiervan!) grotere successen te behalen, zijn welkom.

Vragen die beantwoord moeten worden doorlopen alle stadia van het project en gaan over het keuzeprocess, het geselecteerde product, de business case, het gesloten contract, de project-organisatie, de gehanteerde projectmethode, projectfasering en/of mijlpalenplan en de verschillen tussen de oorspronkelijke en gaandeweg het traject aangepaste wensen en de uiteindelijk gerealiseerde situatie.

Aanpak audit

Om **objectiviteit** te **waarborgen** wordt een audit uitgevoerd door iemand of een organisatie die niet betrokken is bij het project. Onafhankelijkheid, onpartijdigheid en zorgvuldigheid zijn termen die passen bij degene die de audit uitvoert. Een pragmatische insteek met een korte doorlooptijd heeft de voorkeur.

Een audit start met een **documentstudie**. De inspanning van de projectorganisatie beperkt zich tot het aanleveren van documenten. Te denken valt aan de oorspronkelijke projectopdracht, de business case, interne en externe adviesdocumenten, de aanbestedingsstukken, het programma van eisen, de afgesloten contracten, het implementatieplan, het risicologboek en het opleidingsplan. Deze geven inzage in het formele verloop en de gedocumenteerde kant van het traject. De auditor voert hiermee een eerste analyse uit.

De informatie uit de documentstudie wordt in de tweede stap aangevuld met informatie uit **interviews** met mensen die bij het project betrokken waren, zoals de opdrachtgever, voorzitter stuurgroep, projectleider, werkgroepvoorzitters, functioneel beheerder, leverancier en eindgebruikers. Hierdoor ontstaat een completer beeld van de gang van zaken tijdens en rondom het project. Met name de informele structuren, communicatiestromen en de niet vastgelegde ideeën, besluiten en werkwijzen worden inzichtelijk. Ook wordt de beleving van de projectdeelnemers en andere betrokkenen bij het project geconcretiseerd.

Indien de verwachting is dat de inrichting van de software suboptimaal is, kan een **inrichtingsanalyse** van de software worden uitgevoerd.

Om een goed beeld te krijgen van de gebruikerservaringen kan een **gebruikersenquête** gehouden worden. Dit gebeurt met een gestructureerde vragenlijst die aan gebruikers van het systeem wordt voorgelegd. Bij voorkeur gebeurt dit met een digitale tool; dat maakt de verspreiding, opvolging en analyse naderhand eenvoudiger.

In het **auditrapport** krijgen de vergaarde informatie en analyses een plaats. De conclusies en adviezen uit dit rapport helpen de opdrachtgever om besluiten te nemen over het vervolg. Zowel het verbeteren van het resultaat van het onderhavige project als adviezen voor het uitvoeren van volgende projecten komen aan bod.

Tot slot

Na afronding van een zware ERP selectie en implementatie is de organisatie vaak 'moe' van het project en is men blij dat het achter de rug is. Het volgende verandertraject staat alweer voor de deur en in de waan van de dag is het dan lastig om de tijd te nemen om terug te blikken. Een **onpartijdige kritische blik helpt** in dat geval en geeft nieuwe inzichten, die bij het volgende traject direct toegepast kunnen worden.

H2W Partners is een gerenommeerd organisatieadviesbureau dat zich heeft bewezen op verschillende terreinen van de gezondheidszorg. Eén daarvan is het uitvoeren van audits op ERP systemen. De bevindingen van de audit legt zij daarbij tegen een 'meetlat', zoals de Prince2 methodiek of de H2W selectie- en implementatiemethodiek. Hiermee worden de resultaten beoordeeld en kunnen adviezen gegeven worden.

H2W Partners heeft al meerdere malen opdrachtgevers kunnen helpen met het gestructureerd en objectief terugblikken op een uitgevoerd project, waarbij de opdrachtgever bruikbare adviezen heeft gekregen, die de organisatie praktische handvatten gaven voor de toekomst. De kennis en ervaring die hiermee is opgedaan is gebundeld en uitgewerkt tot een bewezen aanpak die praktisch is en recht doet aan uw specifieke organisatie.

Meer informatie? Neem contact op met de auteur:

ing. L. (Linda) Kuijpers
Projectmanager-adviseur

M: +31 625 063 933

E: kuijpers@h2w.nl

I: www.h2w.nl

