

# Havensteder maakt 'carpaccio van een olifant' bij ERP-implementatie

Havensteder had de primeur door als eerste woningcorporatie een nieuw ERP-systeem volgens de Agile- en Scrum-methode te implementeren.

Wat is dat nou precies, Agile implementeren, testen en werken?

Een gesprek met Programmamanager Edwin van Spronsen over de uitdagingen en verschillen bij de Agile-methodiek.

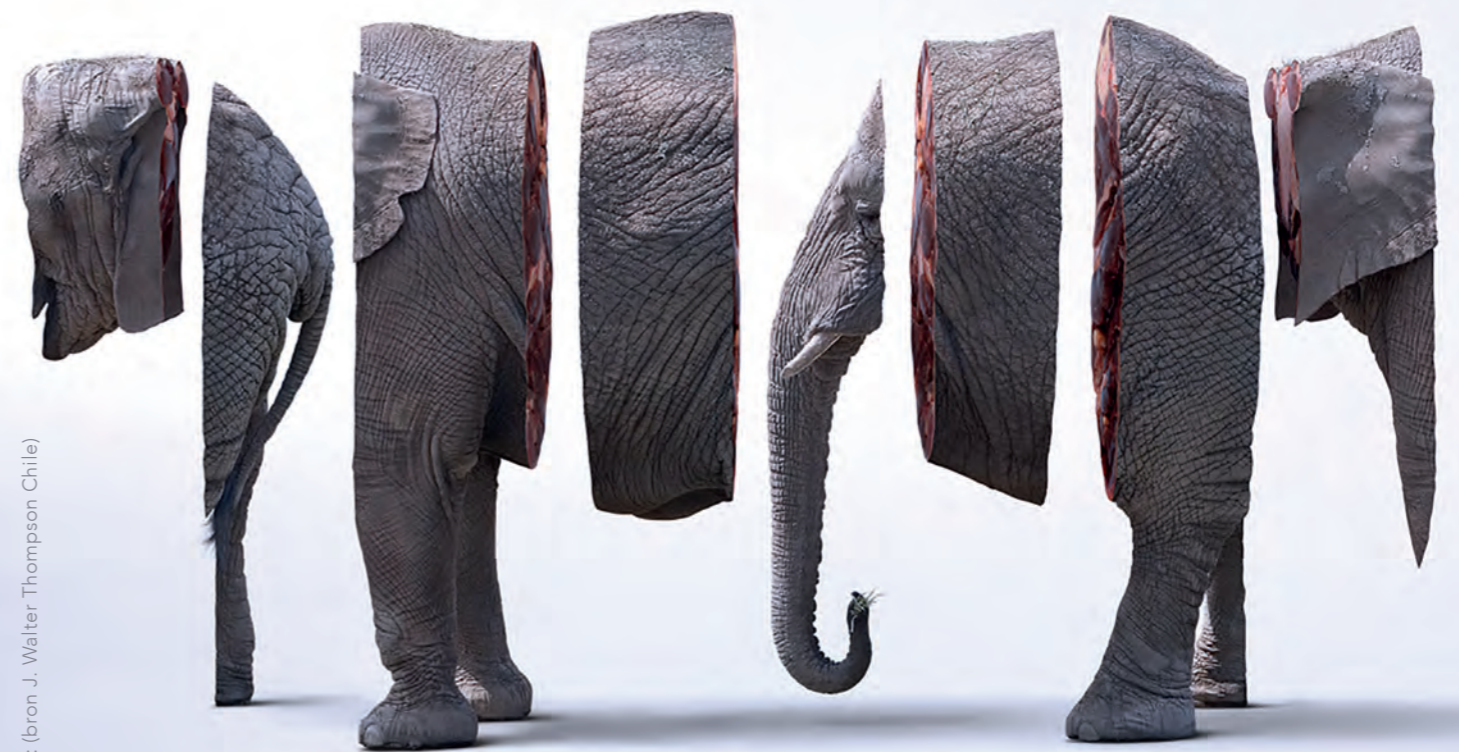


foto: (bron J. Walter Thompson Chile)

“De kern van het Agile-gedachtengoed is het lenig, flexibel en wendbaar willen organiseren van nieuwe systemen,” licht Edwin toe. De keuze om Dynamics Empire van cegeka-dsa Agile te implementeren was snel gemaakt. “In 2014 hebben we via dezelfde methode een klantportaal geïmplementeerd. Dat was voor ons een vernieuwend en leerzaam traject, waarbij we het niveau van het product sterk hebben verbeterd. Dat wilden wij met het de implementatie van het ERP-systeem opnieuw bereiken.”

## Eisen

Implementatie via de Agile-methode was daarmee een van de eisen die Havensteder aan haar ERP-leverancier stelde. Edwin: “Dat cegeka-dsa zelf ook al Agile werkt was een voordeel. Als een organisatie kennis heeft van Agile helpt dat om vanuit hetzelfde begrip samen te vernieuwen en samen te werken. Naast gezellig het project draaien kun je ook professioneel vanuit de inhoud werken. Het is geen ‘koude’ best practice implementatie.”

## Kwaliteit van keuzes

“De Agile-methode verbetert de kwaliteit van onze keuzes,” gaat Edwin verder. “In de ‘klassieke’ werkwijze richt je processen in en praat je daar vervolgens niet meer over. Je hoopt dat het achteraf werkt. Met Agile gaan wij continu terug naar de dagelijks gebruiker en kijken wij of het correct ingericht is. Dit zorgt ervoor dat je heel interactief met elkaar overlegt en de gemaakte keuzes uiteindelijk écht werken.”

## Carpaccio

“We hebben vooral de Agile-methode Scrum toegepast,”

vervolgt Edwin. “De implementatie is een enorme opgave en bestaat uit 1500 klantreizen - mogelijke klantprocessen - die moet worden ingericht. Daarom gebruikten wij als metafoor ‘hoe eet je een olifant op’. Carpaccio maken is het antwoord, wat voor de implementatie betekent dat het hele project werd opgedeeld in hapklare brokken. Elke brok werd in twee weken weggewerkt. Van alle eisen uit de business maakten we klantreizen die door onze product owner werden beoordeeld en geprioriteerd vanuit het belang van Havensteder. Zo is er veel interactie met de betrokken medewerkers, worden de risico’s verkleind, is er een duidelijke structuur in de ICT die continu geëvalueerd wordt en blijven geld en tijd binnen budget.”

## Sprints

De ‘hapklare brokjes’ worden ook wel ‘sprints’ genoemd. “Hierbij probeert een speciaal Scrumteam, bestaande uit consultants die samenwerken met applicatiebeheerders van Havensteder, zoveel mogelijk verspillingen te verminderen. Elke twee weken wordt een werkend deelresultaat opgeleverd. Zo verloopt het traject heel beheerst en wordt per sprint de productiviteit helder in beeld gebracht.”

Havensteder bleek hierbij wel tegen enkele punten aan te lopen. “Wanneer blijkt dat de corporatie geen keuzes wil of kan maken, vertraagt dit de oplevering enorm. Ook werd niet altijd even transparant over gemaakte fouten gepraat waardoor dit minder opviel tijdens een sprint. Dit heeft te maken met de snelheid en hoeveelheid vragen vanuit het project, en hoe de organisatie daarmee omgaat. Wij moesten daar erg aan wennen.”

>>

## Klantreizen

De implementatie werd over drie fasen verdeeld, waarbij de inrichting van kernprocessen tijdens fase één werden aangepakt. “De best practice van cegeka-dsa is opgesplitst in domeinen met per domein ‘Epics’. Elke ‘epic’ kon meerdere klantreizen bevatten. Vervolgens is een planning gemaakt waarin we zes sprints vooruit inzichtelijk maakten met welke onderdelen we per sprint gingen inrichten. Elke twee weken werden de geplande epics met klantreizen doorgesproken met stakeholders en gebruikers, en werden aanvullende klantreizen geformuleerd. Van alle inrichtingswensen zijn klantreizen gemaakt.”

“Van de klantreizen maakten we per domein een prioriteitenlijst, dit kwam op een product backlog. Wekelijks werd dit waar nodig geactualiseerd. Met het Scrumteam zijn vervolgens al deze klantreizen gewaardeerd met ‘Scrum pokerpunten’. De werkvoorraad voor de komende sprint stond op de sprint-backlog en werd door het team geselecteerd in overleg met de product owner.”

## Acceptatietest

In de tweede fase kwam meer aandacht te liggen op de output van de kernprocessen en werd afgesloten met een acceptatietest. Het testen deed Havensteder met TestMonitor van CEPO. “Het karakter van een ERP-systeem is dat processen geïntegreerd zijn,” legt Edwin uit. “Wanneer je elke sprint een deel van de software test, test je nooit het geheel inclusief koppelingen. Om die reden zijn wij door CEPO geadviseerd om aan het eind een laatste acceptatietest te doen, zodat alle werkprocessen, functionaliteiten en koppelingen met derden vastgesteld kunnen worden. Het hangt vaak van meerdere applicaties die met elkaar gekoppeld zijn af of de eindgebruiker zijn werk goed kan doen. Uiteindelijk konden wij door deze testwijze zien waar de gaten vielen in de inrichting, bij welke processen extra inrichting nodig was en leerden wij over de noodzaak om de kenniskloof te verkleinen bij medewerkers en managers.”

## Coaching

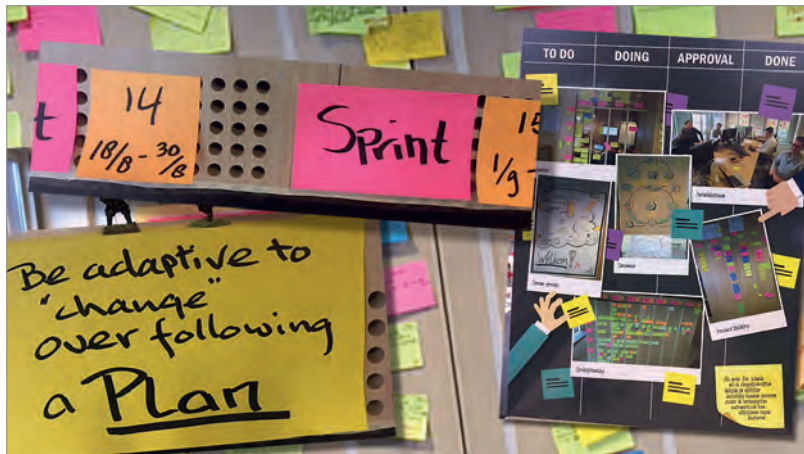
Om de medewerkers van Havensteder voor te bereiden op de Agile-methode zijn de betrokken gebruikers drie maanden lang gecoacht over de Scrum-methodiek. “Met Agile worden de sterke en zwakke punten van samenwerking in je organisatie blootgelegd. Hier kun je vervolgens op inspelen. Wij hopen hiermee onder andere meer interactie tussen medewerkers te creëren, professioneler en zakelijker te werken en slim, slank en wendbaar te organiseren.”

“Om Agile goed toe te kunnen passen is er wel een organisatiebreed verandertraject nodig voor vernieuwing. Het heeft verstrekende gevolgen voor hoe een organisatie is ingericht.” Dat de methode nog niet overall binnen Havensteder even ver is, kan voor problemen zorgen. “Je ziet dat binnen het

projectteam meer Agile werd gehandeld. De rest van de organisatie blijft op dit gebied achter waardoor je minder wendbaar bent tijdens de implementatie en meer nawerk nodig is op het eind.”

## Fast moving target

De Agile-methodiek is niet voor iedereen geschikt. “Je werkt als opdrachtgever en -nemer samen als één team. Ook word je gedwongen beslissingen te nemen op basis van data in plaats van meningen. Door de duidelijke afspraken is bekend welk team verantwoordelijk is voor welk deel, en is gemakkelijk te zien waar fouten worden gemaakt en door wie. Zo kun je beter bijsturen en neem je geen ongefundeerde beslissingen. Daardoor kan veel snelheid worden bereikt waardoor het project eerder klaar is. Toch is dat niet iets wat iedere corporatie prefereert. Door de Agile methodiek wordt het project een ‘fast moving target’, wat niet voor iedereen even makkelijk te volgen is. Vooral wanneer je op afstand zit. Een ‘top down’ aanliegroute werkt niet. Ook is de methode minder geschikt wanneer je geen lerende corporatie wil zijn. Bij Agile worden fouten gemaakt, iets waar je vrede mee moet hebben. Wanneer je als corporatie daar niet open voor staat, zal het niet lukken de methodiek efficiënt toe te passen.”



## Drie Scrumteams

Op 11 april vertelt product owner Babette van de Ancker van Havensteder tijdens een kennissessie van CEPO op CorporatieGids LIVE meer over de belangrijkste lessen over Agile en testen. Het gebruik van meer Scrumteams is een tipje die alvast van de sluier wordt opgelicht. “Dat had ons nog wendbaarder gemaakt tijdens de implementatie. Drie teams zou optimaal zijn. Team één die zich bezighoudt met analysewerk in het voortraject zodat proces- en werksituaties goed geanalyseerd worden. Het tweede team houdt zich vervolgens bezig met de inrichting an sich, terwijl het derde team de ingerichte software test. Zorg daarnaast dat je de hele organisatie meeneemt. Niet alleen de projectgroepen, maar ook het management en de directie. Wanneer zij buiten de groep staan is minder duidelijk wat en waarom iets gebeurt, wat er uiteindelijk voor zorgt dat je minder wendbaar bent.” ■