

# Deel 10

## Implementatieplan

In dit laatste deel ga ik in op het implementatieplan. Een dergelijk plan zie ik ook vaak terugkomen in scripties, dus het leek me handig om de onderdelen van het plan in deze handleiding op te nemen.

Het implementatieplan biedt de opdrachtgever inzicht in de wijze waarop hij het advies kan uitvoeren of implementeren. Deze plannen zie ik vaak in scripties die ICT als onderwerp hebben. Je kunt het plan zo **professioneel** mogelijk maken als je wilt, zolang de opdrachtgever maar een **concreet** en **realistisch** plan heeft waarmee hij direct aan de slag kan. De opdrachtgever moet bij wijze van spreken dit plan uit jouw scriptie kunnen scheuren en deze integraal overnemen in zijn eigen planning.

## 10.1 Inleiding

Het implementatieplan kent een aantal vaste onderdelen, waarvan sommige gelijk zijn aan die van het marketingplan (zoals planning en budget). Omdat het implementatieplan inhoudelijk anders is dan het marketingplan, worden deze in een andere context geplaatst. Hieronder vind je een aantal onderdelen dat veelal voorkomt:

1. Inleiding/scope en afbakening
2. Gevolgen voor organisatie
3. Gevolgen personeel (incl. training/opleiding)
4. Gevolgen ICT/facilitair
5. Risicoanalyse en maatregelen
6. Aanpak implementatie
7. Projectorganisatie
8. Planning implementatie
9. Resourceplanning
10. Budget

In onderstaande alinea's ga ik in op de verschillende onderdelen. Aan het einde van dit deel is een voorbeeld van een implementatieplan opgenomen. Die paragraaf bevat ook voorbeeldteksten, schema's en tabellen die je kunt gebruiken bij het opstellen van het implementatieplan.

## 10.2 Inleiding/scope en afbakening

In dit eerste onderdeel geef je kort aan wat het plan inhoudt en waarom je dit implementatieplan opstelt (voor wie, waarom, wat, et.). Wanneer je dat al (uitgebreid) in de scriptie hebt beschreven of wanneer een projectplan bestaat, dan hoef je dat hier natuurlijk niet meer te doen. Dan verwijst je eenvoudigweg naar die paragraaf in het onderzoek zelf of het projectplan.

Daarnaast geef je heel duidelijk aan wat wel en niet onder het implementatieplan valt: wat neem je wel mee (scope of bereik) en wat niet (afbakening). Hierbij geef je ook aan wat de reden(en) hiervoor is (zijn). Betreft het implementatieplan bijvoorbeeld alleen één afdeling of één ICT-programma, dan kun je dat hier goed beschrijven. De beschrijving hoeft geen lang, uitgebreid stuk te zijn; mogelijk kun je alleen volstaan met een aantal bullets.

### 10.3 Gevolgen voor organisatie

In het tweede onderdeel beschrijf je de gevolgen voor de organisatie. Je kunt daarbij denken aan een nieuw of aangepast organisatieschema, nieuwe of andere activiteiten, nieuwe werk- en procesbeschrijvingen (administratieve organisatie/AO), besluitvormingsprocessen, etc.

Wees concreet en realistisch: als er bijvoorbeeld nieuwe activiteiten zijn, beschrijf deze dan zo gedetailleerd mogelijk. Moet de verkoopafdeling bijvoorbeeld producten gaan verkopen op een andere manier dan nu, dan beschrijf je exact wat die andere manier is en wat het verschil is met de huidige manier van werken. Je maakt ook een nieuw organisatieschema als dat nodig is.

Heb je verschillende veranderingen al genoemd en/of uitgebreid beschreven in de scriptie, dan hoef je die hier natuurlijk niet te herhalen. Dan kun je volstaan met een korte beschrijving en verwijzing naar de betreffende paragraaf.

### 10.4 Gevolgen personeel (incl. training en opleiding)

Wanneer je de gevolgen voor de organisatie hebt beschreven, dan moet je ook kijken naar de gevolgen voor het personeel. Komen er bijvoorbeeld nieuwe functies? Moeten er mensen weg of moeten er mensen worden aangetrokken? Hebben ze nieuwe laptops nodig? Moeten ze een training volgen om met de nieuwe apparatuur, processen, ICT, etc. om te gaan? Zo ja, welke training(en) raad je aan? En waarom?

Je kunt de noodzakelijke training(en) en/of opleiding(en) ook als aparte paragraaf in het plan opnemen. Dan kun je ook dieper op de training(en) en/of opleiding(en) ingaan, bijvoorbeeld op de mensen die de training moeten volgen, de organisatie die de training aanbiedt (interne training of externe training of zelfs online), trainingslocatie, trainingsmateriaal, etc. Als je een extern bedrijf de training(en) en/of opleiding(en) laat verzorgen, dan kun je hier al een keuze aanbevelen. Vraag eventueel de afdeling HR om advies; zij hebben vaak inzicht in de vele trainingen en opleidingen die worden aangeboden.

### 10.5 Gevolgen voor ICT/facilitair

Naast de gevolgen voor de organisatie en het personeel, zijn ook de gevolgen voor de ICT en de facilitaire zaken van belang. Krijgen de medewerkers een andere werkplek en zo ja, waar? Wanneer moet worden verhuisd naar die andere werkplek en wie gaat dat verzorgen? Denk hierbij ook aan zaken als de inrichting, de infrastructuur van telefonie, glasvezel, etc.

Naast het facilitaire deel kijk je ook naar de ICT: wat zijn de gevolgen? Zijn er nieuwe servers nodig? Wanneer kan worden getest? Wie gaat dat testen? Zijn nieuwe laptops nodig? Welke software moet worden gekozen, wanneer en door wie? Hoe wordt de applicaties geïmplementeerd? Hoe is de ondersteuning door ICT ten tijde van de implementatie? Etc.

## 10.6 Risicoanalyse

In de risicoanalyse breng je alle mogelijke risico's die tijdens de implementatie kunnen ontstaan, in kaart én beschrijf je welke maatregelen je treft om deze risico's zoveel mogelijk te verkleinen of te elimineren. Ook geef je aan hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet (hoog, midden, laag) en wat de mogelijke impact van het risico is (hoog, midden, laag). Is de kans hoog dat het risico zich voordoet én de impact is hoog, dan dien je zeer goede maatregelen te bedenken om dit risico te beteugelen. Daarnaast geef je aan wie binnen de organisatie verantwoordelijk voor of eigenaar is van het risico.

Je kunt de risicoanalyse het beste presenteren in een tabel zodat de opdrachtgever in één oogopslag ziet welke potentiële risico's er zijn en wat hij ertegen kan doen. Zie pagina 148 voor een voorbeeld.

## 10.7 Aanpak implementatie

In dit onderdeel beschrijf je hoe de implementatie wordt aangepakt: wat zijn de uitgangspunten voor de implementatie? Is het een geleidelijke implementatie of wordt het een big bang? Adviseer je een directe implementatie of ga je eerst schaduwdraaien om te kijken of het kan en hoe het loopt? Gaat de implementatie tijdens of buiten werktijden, bijvoorbeeld in de zomervakantie of in het weekend? Of toch overdag? Hoe wordt getest, wanneer en hoe lang? Moeten de medewerkers eerst worden getraind of krijgen ze een training na de implementatie? Etc.

Bij de beschrijving van de gehele implementatie-aanpak moet je uiteraard rekening houden met de gevolgen die je bij de bovenstaande paragrafen hebt beschreven (inclusief de risicoanalyse). Daarnaast is het belangrijk dat je aangeeft waarom je voor bepaalde uitgangspunten deze aanpak kiest. Wanneer je dit al in de scriptie hebt gedaan, dan hoeft je dit uiteraard hier niet weer te doen. Je hoeft dan alleen een verwijzing op te nemen.

## 10.8 Projectorganisatie

Wanneer de implementatie vraagt om tijdelijke projectgroepen, dan kun je die in dit onderdeel opnemen. Denk bijvoorbeeld aan een projectgroep die de trainingen in kaart brengt of een projectgroep die de verhuizing plant en uitvoert. Deze groepen neem je allemaal apart op in de projectorganisatie. Vergeet niet de zgn. stuurgroep, die de beslissingen over alle (deel-)projecten neemt, in de projectorganisatie op te nemen. Deze vormt de 'top' van de projectorganisatie.

Wanneer je de projectorganisatie in kaart hebt gebracht, dan moet je ook de taken, verantwoordelijkheden en/of bevoegdheden van elke projectgroep benoemen. Wat gaat elke projectgroep doen en waarom? Wat mogen ze wel en wat niet? Daarnaast kun je al aanbevelingen doen voor de samenstelling van elke projectgroep. In een projectgroep die de trainingen in kaart brengt, is het bijvoorbeeld aan te raden om ook iemand van HR aan te laten schuiven. In een projectgroep die de verhuizingen plant en uitvoert, zal je waarschijnlijk ook HR en Facilitaire Diensten in de projectgroep moeten opnemen. De projectorganisatie toon je vervolgens in een organisatieschema, eventueel inclusief alle taken, verantwoordelijkheden en personen/vertegenwoordigers van afdelingen.

De projectorganisatie kun je eventueel naast het hiërarchische schema van de organisatie opnemen. Daarbij kun je ook lijnen opnemen tussen de projectorganisatie en het hiërarchische schema zodat je kunt laten zien welke afdelingen betrokken zijn bij de organisatie. Dat hoeft uiteraard niet!

## 10.9 Planning implementatie

De volgende stap is het opzetten van de planning. In deze planning neem je alle mogelijke activiteiten mee. Ook bepaal je de belangrijkste mijlpalen en eventuele go/no-go beslissingsmomenten die belangrijk zijn voor de implementatie. Daarnaast is het relevant dat je de activiteiten voor de overdracht ook opneemt in de planning (deze worden nog wel eens vergeten...).

De planning kan heel globaal of gedetailleerd zijn. Wil je een heel gedetailleerde planning opnemen, dan kun je die beter in de bijlage opnemen. De wat globalere planning (mijlpalen, belangrijkste activiteiten en de go/no-go momenten) neem je dan op in het implementatieplan.

## 10.10 Resourceplanning

Naast de planning van activiteiten neem je ook een planning van alle resources op, d.w.z. mensen en middelen. Wanneer heb je welke persoon nodig? Hoeveel uren is hij of zij inzetbaar of nodig voor de duur van het gehele project? En waarom is deze persoon nodig? Welke specifieke kennis of competentie heeft hij/zij in huis dat hem/haar zo

waardevol maakt voor het project? Denk bijvoorbeeld aan de projectmanager, de stuurgroepleden, de leden van de projectgroep maar de ook aan een secretaresse of officemanager die alle stukken moet versturen of alle overlegruimtes regelt voor de projectgroep(en).

Wanneer heb je welke middelen nodig? Denk aan overlegruimtes, beamers, testbenodigheden (ruimtes, personen, computers, etc.), speciale werkplek, projectruimtes, etc. Ook de financiën kunnen al een rol spelen; wanneer bijvoorbeeld externe adviseurs zijn, dan dient op specifieke momenten in de tijd geld te worden vrijgemaakt om deze personen te betalen.

Een mogelijke resourceplanning is weergegeven in paragraaf 10.13.

## 10.11 Budget

In het budget neem je alle kosten op die nodig zijn om de implementatie uit te voeren. Het gaat dus alleen om de extra of incrementele kosten én alleen om de kosten voor de implementatie (de kosten die betrekking hebben op de fase voorafgaand aan de implementatie neem je dus niet mee!).

Wees ook hier concreet en realistisch! De organisatie moet een realistisch beeld krijgen van alle mogelijke investeringen die zij moet doen om het plan te implementeren.

Neem alle kosten exclusief btw op; de btw (voorbelasting) is immers weer aftrekbaar. De voorbelasting moet je overigens wél inzichtelijk maken in het budget!

## 10.12 Communicatie

Tenslotte neem je in het implementatieplan een stuk op over de communicatie tijdens de implementatie. Wie verzorgt welke communicatie? Hoe wordt gecommuniceerd (e-mail, overleggen, etc.)? Wanneer wordt gecommuniceerd? Wie is de doelgroep? Etc. Wanneer je een projectplan hebt, dan kun je de communicatiematrix uit dat plan in het implementatieplan updaten op basis van de risico's, het budget en alle eerder in het plan genoemde gevolgen, veronderstellingen en voorwaarden.

In paragraaf 10.13 is een voorbeeld van een communicatiematrix opgenomen.

## 10.13 Uitgewerkt voorbeeld van een implementatieplan

Voor het gehele plan geldt: wees concreet en realistisch mogelijk!

**LET OP:** kopieer dit plan niet, want dat is plagiaat.

### Inleiding/scope en afbakening

Dit implementatieplan is opgesteld voor de implementatie van het nieuwe systeem XXX voor de afdeling YYY van organisatie ZZZ. Het betreft alleen afdeling YYY omdat het systeem XXX eerst op deze afdeling wordt uitgerold. De overige afdelingen volgen later dit jaar, afhankelijk van de evaluatie van deze implementatie.

### Gevolgen voor organisatie

De organisatorische gevolgen van de implementatie van systeem XX is beperkt tot nieuwe werk- en procesbeschrijvingen. Het nieuwe systeem heeft immers een volledig nieuwe werkwijze voor de afdeling XXX tot gevolg.

De gevolgen voor het organisatieschema en de besluitvormingsprocessen zijn nihil; de afdeling krijgt alleen een nieuwe werkwijze.

### Gevolgen personeel (incl. training en opleiding)

De personele gevolgen van de implementatie van systeem XXX hebben vooral betrekking op de nieuwe werkwijze. De AO-schema's van de nieuwe werkwijze en daardoor ook de processen zijn in samenspraak met de afdelingen YYY, HR en AO tot stand gekomen. De nieuwe AO-schema's zijn neergelegd bij en worden bewaard door de afdeling AO. Er komen geen nieuwe functies; de huidige functiebeschrijvingen zijn volgens HR voldoende.

De nieuwe werkwijze heeft tot gevolg dat de medewerkers efficiënter werken. Hierdoor is het mogelijk dat op termijn hetzelfde werk met minder medewerkers kan worden gedaan (bij gelijkblijvende vraag). Echter, door de combinatie van dit plan met het nieuwe strategische plan, waarin een omzetgroei wordt gerealiseerd, is de verwachting dat de vraag, en dus het werk, zal toenemen. Hierdoor blijft het huidige aantal medewerkers gelijk.

Omdat sprake is van een nieuwe werkwijze, moeten alle medewerkers van de afdeling XXX een training volgen. Deze training zal zich richten op:

- Het gebruik van de nieuwe software
- Het werken met aangepaste, nieuwe en snellere laptops

De training is voor alle medewerkers van de afdeling XXX, inclusief de afdelingsmanager. De twee officemanagers hoeven niet met het nieuwe systeem te werken, dus zij kunnen zelf kiezen of zij de training wel of niet volgen. Ook zullen twee medewerkers van de afdeling ICT de training volgen zodat zij, indien nodig, de medewerkers van de afdeling XXX kunnen ondersteunen.

De training zal worden aangeboden door het externe bedrijf AAA dat ook de nieuwe software heeft ontwikkeld. De training zal binnen onze organisatie (inhouse) worden verzorgd, waarbij vier dagdelen een gezamenlijke training met alle medewerkers van de afdeling wordt gevolgd. Deze gezamenlijke training zal vóór de implementatie van het nieuwe systeem worden gegeven. Daarnaast zal AAA de eerste week na implementatie training on-the-job geven, zodat zij alle medewerkers kunnen begeleiden bij de eerste week werken met het nieuwe systeem.

### **Gevolgen voor ICT/facilitair**

De afdeling ICT schaft nieuwe laptops aan die sneller werken dan de huidige laptops zodat de nieuwe software optimaal kan draaien (zoals al opgenomen in het projectplan). Op dit moment zijn echter geen extra investeringen nodig in de technische en ICT-infrastructuur omdat uit onderzoek van de afdeling ICT blijkt dat deze meer dan voldoende zijn. Mogelijk dat deze investeringen in de infrastructuur wel nodig zijn indien de software in de gehele organisatie wordt uitgerold.

Zes weken voorafgaand aan de implementatie test een aantal medewerkers van de afdeling ICT en van de afdeling XXX onder begeleiding van AAA de nieuwe software. Zij zullen hier ongeveer 5 uur per week mee bezig zijn (elke werkdag één uur). De afdeling ICT heeft hiertoe een speciale testruimte op de 5e etage waarin de medewerkers de nieuwe software kunnen testen. Het testen zal twee weken duren; eventuele aanpassingen in de software worden in de 4 weken voor de implementatie door AAA gemaakt. Deze aanpassingen zullen vervolgens wederom worden getest door dezelfde medewerkers (op afroepbasis).

Op facilitair gebied zijn er geen gevolgen. De medewerkers hoeven bijvoorbeeld niet te verhuizen; ze krijgen geen andere werkplek. De huidige bureaus, stoelen en kasten zijn voldoende om de nieuwe werkwijze uit te voeren. Ook hoeft geen nieuwe bedrading, etc. te worden aangelegd.



## Risicoanalyse

Tabel X Risicoanalyse implementatieplan

Nr.	Omschrijving risico	Kans (hoog, midden, laag)	Impact (hoog, midden, laag)	Potentiële maatregel(en)	Eigenaar/ verantwoordelijke
1.	Geen elektriciteit	Laag	Hoog	Aggregaat	Facilitaire Diensten
2.	Crash nieuwe software	Laag	Hoog	Schaduwsysteem	ICT
3.	Nieuwe laptops te laat	Laag	Hoog	Leverancier benaderen Schaduwsysteem	ICT/AAA
Etc.					

### Aanpak implementatie

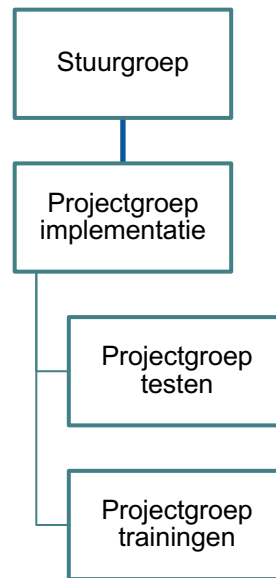
De implementatie zal via een big bang verlopen, dat wil zeggen dat in het weekend voorafgaand aan de implementatie alle laptops binnen afdeling XXX worden vervangen door de nieuwe laptops waar de nieuwe software door AAA al op is geïnstalleerd. Deze big bang wordt verzorgd door de afdeling ICT in samenwerking met AAA.

Het huidige systeem zal nog een maand op de achtergrond blijven draaien zodat eventuele 'kinderziektes' in de nieuwe software worden opgevangen Dit heeft tot gevolg dat een mogelijk probleem in de nieuwe software geen gevolgen heeft voor het productieproces.

Zoals hierboven al is beschreven, vindt het testen plaats in de 6 weken voorafgaand aan de implementatie. De medewerkers krijgen tevens hun training voorafgaand aan de implementatie en na de implementatie nog training on-the-job.

## Projectorganisatie

Voorbeeld: Figuur X Projectorganisatie



Tabel X Taken en verantwoordelijkheden project

	Taken en verantwoordelijkheden	Bevoegdheden	Samenstelling
Stuurgroep	Eindverantwoordelijkheid implementatie	Beslissingsbevoegdheid Tekensbevoegdheid contracten	Afdelingsmanager XXX Afdelingsmanager ICT
Projectgroep implementatie	Verantwoordelijk implementatie Zorgt voor een soepel lopende implementatie Zorgt voor een goede, duidelijke planning en taakverdeling Etc.		Medewerker afdeling XXX Medewerker ICT Medewerker HR
Projectgroep testen	Zorgt voor testschema Zorgt voor mensen die testen Etc.		Medewerker ICT Medewerker XXX Consultant AAA
Projectgroep trainingen	Zorgt voor training (inhoud) Zorgt voor materiaal Etc.		Medewerker HR Medewerker ICT Medewerker XXX Consultant AAA

## Planning implementatie

Tabel X Planning implementatie

Activiteit/ mijlpaal	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	IMPLE- MEN- TATIE	Week 7	Week 8
TESTEN		GO/ NO-GO		GO/ NO-GO	GO/ NO-GO				
TRAIN- ING									
Voorberei- ding									
Inhouse, gezamen- lijk									
On-the-job									
IMPLE- MEN- TATIE							<b>Week- end</b>		
OVER- DRACHT									<b>vrijdag</b>

<Dit is een zeer summiere planning, maar geeft wel een idee hoe deze eruit kan zien.>

## Resourceplanning

Voorbeeld: Tabel X Resourceplanning (mensen)

Rol binnen project	Competenties en/of kennis	Naam persoon (eventueel)	Periode		Frequentie	Uren per week	Uren gehele project
			van	t/m			
Projectleider	Management	XXX	01-01	31-03	Dagelijks	30	360
Stuurgroeplid	Management Besluitvorming	YYY	01-01	31-03	Wekelijks	3	36
Stuurgroeplid	Management Besluitvorming	ZZZ	01-01	31-03	Wekelijks	3	36
Projectgroeplid	HR	AAA	01-01	31-03	Dagelijks	6	72
Projectgroeplid	FD	BBB	01-01	31-03	Dagelijks	6	72
Etc.							

Voorbeeld: Tabel X Resourceplanning (middelen)

Middelen	Reden (waarom is dit nodig?)	Periode		Frequentie gebruik (eventueel)	Kosten (eventueel)
		van	t/m		
Projectruimte	...	01-01	31-03	Dagelijks	
Beamer	...	01-01	31-03	Wekelijks	
Extern advies	...	01-01	31-03	Tweewekelijks	
Testruimte ICT					
Etc.					

## Budget

Voorbeeld: Tabel X Benodigd budget implementatie

Omschrijving	Lopend periode (bijv. nov)	Periode + 1 (bijv. dec)	Periode + 2 (bijv. jan)	Periode + 3 (bijv. feb)
<p>Hier neem je alle kostencategorieën op die relevant zijn (te denken valt aan de loonkosten voor consultants, trainingen, loonkosten medewerkers, huur testruimte, etc).</p> <p>In de kolommen hiernaast neem je de kosten per periode op.</p> <p><b>Alle kosten exclusief btw!</b></p>				
Voorbelasting (21%) (A)	Hier geef je per periode de voorbelasting op. Wanneer meer dan één btw-tarief nodig is (21%, 6% of 0%) dan moet je de voorbelasting per jaar per tarief inzichtelijk maken.			
<b>Totale investering</b>	<b>De som van alle kosten inclusief het saldo btw!</b>			
<i>Waarvan terug te ontvangen btw (voorbelasting)</i>	<i>Gelijk aan bovenstaande (A)</i>	<i>Gelijk aan bovenstaande (A)</i>	<i>Gelijk aan bovenstaande (A)</i>	<i>Gelijk aan bovenstaande (A)</i>

## Communicatie

Voorbeeld: Tabel X Communicatie over de implementatie

Doelgroep	Wat/boodschap	Door wie	Wanneer	Hoe/middel
Stuurgroep	Voortgang planning en budget	Projectgroep	Wekelijks (vrijdag)	Voortgangsrapportage via e-mail
Projectgroep	Testschema	Projectgroep testen	01/12/2015	E-mail, presentatie aan projectgroep
Etc.				

\*\*\*