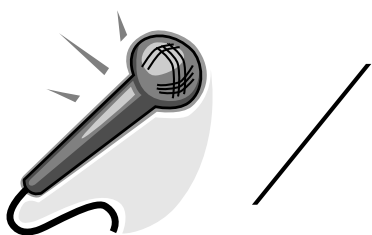


Implementatie Best Practice 2020

Interview met programmamanager Erwin Boelens



Een jaar geleden spraken we Erwin Boelens over zijn plan voor de optimalisering van de bedrijfsvoering aan de Rijksuniversiteit Groningen. Optimalisering wil in dit geval zeggen: minder arbeidsintensief en meer intuïtief. Het College van Bestuur gaf opdracht de oude systemen te vervangen door één geïntegreerd pakket.



De aanbestedingsfase is afgerond, de keuze viel op AFAS. Hun standaard voor basisprocessen in het hoger onderwijs heet 'Best Practice voor Hoger Onderwijs'. Er is sprake van enige urgentie. Per 1 januari 2020 treedt de 'Wet Normalisatie Rechtspositie Ambtenaren' in werking, waarmee de weg voor het opnemen van mensen in ons HR-systeem Peoplesoft met een zogenaamde nul-aanstelling wordt afgesloten. Het betreft collega's van het UMCG die niet in dienst zijn van de RUG, maar van wie de RUG wel graag de publicaties opgenomen wil zien in de onderzoekdatabase PURE – en dan het liefst met een RUG-affiliatie.

We hebben afgesproken in de Universiteitsbibliotheek, in studio Rome, de vergaderzaal met de glazen voorpui. Erwin begroet ons hartelijk, is onberispelijk gekleed in een lichtgrijs pak met daaronder modieuze bruine schoenen, hij neemt als eerste plaats aan de lange houten tafel. Zijn houding zou ik als voorkomend willen omschrijven, waarbij de haren op zijn hoofd uitstaan als springerige jeugdigheid boven zijn vriendelijke gezicht. Het is nergens mee in contrast, zeker niet, het versterkt de uitstraling van een nieuwsgierig man. Hij zal het hele gesprek zorgvuldig formuleren, hij is geconcentreerd, gefocust.

Best Practice dus? Wat waren de beslissende criteria om voor AFAS te kiezen?

Erwin: Laat ik beginnen met te stellen dat de aanbesteding niet gezien moet worden als een IT-project, het is een bedrijfsvoeringsproject. AFAS biedt een geïntegreerd systeem, in de Cloud, met een standaardconfiguratie. Er is ruimte voor hooguit 20% eigen sleutelwerk aan de RUG. Dat kan, omdat 80 tot 90 % van de processen gelijk is aan die van andere hoger onderwijsinstellingen.



Je begint met het afvinken van de minimeisen, de must-haves: SSO en AVG-proof bijvoorbeeld. De kandidaten die alle twijfel hieromtrent hadden weggenomen, werden uitgevraagd op gebruiksvriendelijkheid. De uiteindelijke gunning steunt voor 40% op usability. AFAS scoorde op dat punt het beste.

Hoe moeten we ons dat uitvragen voorstellen?

We stelden een random steekproef samen uit ons eigen personeelsbestand en vroegen hen te scoren op de gangbare processen, zoals het inboeken van uren, verlof, declaraties e.d. Daarnaast legden we de geïnteresseerde partijen een schriftelijke uitvraag voor: hoe ga je om met de diversiteit van gebruikers, verandermanagement en nazorg? Alles heel expliciet en uitgebreid. Ik had (en heb) ook tweewekelijks overleg met het UMCG, waar ze ook AFAS hebben geïmplementeerd.

Welke ervaring deed je daar op?

Ook zij werken hard aan de integratie van hun gegevens. AFAS heeft ook daar Peoplesoft-UMCG volledig vervangen voor de HR-processen, vooralsnog richten we ons bij RUG op de belangrijkste zaken en die gaan goed. Op 1 januari kunnen we ons geen fouten veroorloven waar het om de kernprocessen gaat: uitbetalen salarissen, betaling aan leveranciers en aannemen personeel.

Wat dat laatste betreft speelt de Wet Normalisatie Rechtspositie Ambtenaren een beduidende rol. Hoe krijgen we de 1200 UMCG-auteurs met een RUG-affiliatie in PURE? Zij zijn niet in dienst van de RUG maar worden door een zogenaamde nulaanstelling gekend door de RUG-systemen. De VSNU is met het Ministerie op zoek naar een list. Iemand moet dat allemaal registreren. Nog niet zo eenvoudig.

Erwin gaat verzitten en zegt, alsof hij op dit moment had gewacht:
“Maar dat is wel de least of my worries”.

We zijn benieuwd naar de echte worries? We hebben nu toch in ieder geval één geïntegreerd pakket?

Ja, we willen onder andere met het oog op periodiek terugkerende visitaties per se alle daarvoor benodigde informatie uit één systeem kunnen halen. Het is de integratie waarmee we worstelen en waaraan dringend behoefte is.

Relaties tussen mensen en diverse aspecten van de universiteit worden tot nu alleen vastgelegd op het niveau van verschillende bronbestanden. Elk aspect een eigen database. Deze individuele bronnen bundelen is een precare klus en is zeker ook afhankelijk van de kwaliteit van IT. Maar het gaat om het koppelen van FTE aan middelen en daartoe heb je aan IT alleen niet genoeg, althans niet in de opbouwfase.

We kunnen niet zonder de expertise van de huidige beheerders van de oude systemen. We vragen dat zij met ons meedenken. Verandermanagement is een onmisbare schakel in de implementatie. Bij de afdelingen OSI (Organizational Support & Innovation, red.), Finance, HR en inkoop moeten betrokkenen overtuigd worden van nut en noodzaak van AFAS.

Er wordt al jaren gebouwd aan een dashboard, dat de bronsystemen als één samenhangend geheel moet presenteren. Hoe zit het daarmee?

Kon beter. We zitten in de analysefase van de implementatie. AFAS is bezig met workshops. Ik verbaas me eerlijk gezegd over de weerstanden die her

en der leven. Bij eerdere projecten reageerde men meestal nuchter met “ik zie wel waar ik volgend jaar mijn declaraties indien.”

Wij kunnen ons wel enigszins voorstellen dat sommigen bang zijn voor baanverlies, hun baan?

Zeker en ik leer ook elke dag weer bij. Ik zie in hoe belangrijk draagvlak is, hoe mensen eerst hun kont tegen de krib gooien en pas in een later stadium meegaander worden. Dus de verandercomponent van de implementatie is heel groot. Daar zetten we nu ook erg op in. Maar ik ben soms echt verbaasd. Bij het overstappen naar een nieuwe energieleverancier is toch ook het enige dat telt of het licht aangaat als ik op het lichtknopje druk. Het is sneu voor de opgezegde energieleverancier, maar stroom moet energie geven en dat doen de oude systemen straks niet meer.

Je weet best dat we niet de te vervangen systemen bedoelen, maar de mensen die die oude systemen moeten loslaten en zich afvragen wat daarvoor in de plaats komt – voor hun persoonlijk.

Erwin zegt soms het voorbeeld te gebruiken van het zoeken naar een partner op een datingsite:

Met je oude partner is er geen klik meer. Je stelt een profiel op en dan rolt er een potentiële partner uit. Je date een jaar via internet, je hele vriendenkring adviseert en dan kom je elkaar in het echt tegen. Dat vergt dan nog de nodige gewenning, zeg maar.

We hebben met AFAS een looptijd van vijftien jaar afgesproken. Er is een aantal verlengingsmomenten in het contract opgenomen, zodat we er tussentijds eventueel vanaf kunnen. Dat kan onder de huidige aanbestedingswet.

We zien je de laatste tijd vaker in groepjes van steeds wisselende samenstelling overleggen in de UB. Is dat allemaal change-management?

Jazeker. Deze implementatie heeft in zekere zin een evangelisch karakter. Gelukkig zitten we ook regelmatig in de Doopsgezinde Kerk, hier vlakbij. En dat moet ook zo.

Heeft Bureau Wielinq nog een rol?

Dirk Dekker van Bureau Wielinq zit in een zogenaamd Argos-team, een groep externen dat ons als luis in de pels volgt. Het organiseren



Co-auteur Frank den Hollander komt Erwin Boelens regelmatig tegen op het voetbalveld, in de derby Helpman 6 - Amicitia 6

van kritiek van binnenuit is niet zo moeilijk, zoals jullie begrijpen. Bureau Wieling heeft verder de opdracht om bij het CIT de consequenties van deze implementatie in kaart te brengen.

En met CIT bedoelen we dan hoofdzakelijk OSI, voorheen AIV?

Klopt, en die zijn zeker nog aangehaakt, dat zie je ook. Maar voor de diensten Finance, HR en Facilitair Bedrijf gaat het ook gevolgen hebben.

Zij zijn er toch nu al, in een vroeg stadium bij betrokken? Hoe gaat dat in zijn werk?

We hebben AFAS, het bedrijf AFAS, gevraagd: laat ons zien wat jullie best practice is. Hun aanpak is die van workshops voor een kleine vertegenwoordiging uit de Faculteiten en Diensten. In die workshops worden de te integreren processen uitgevraagd. Zo wordt de best practice gevonden per proces. Dat is nog geen uitgemaakte zaak. De RUG en AFAS moeten nog wat aan elkaar wennen. Meestal valt dat mee, soms niet.

Zoals bij twee geloven op één kussen?

Ik denk dat dat wel goed komt. AFAS is geen kant-en-klaar systeem. Het is nog niet af bij aanschaf. Ook hun eerste suggestie voor een best practice is niet meteen in steen gebeiteld. De RUG heeft eigen inbreng, er zijn vrijheidsgraden voor zowel AFAS als voor de RUG.

Dus AFAS onderzoekt in die workshops in hoeverre onze oude systemen AFAS-proof gemaakt kunnen worden?

Ja, we gaan uit van 80/20. Tachtig procent wordt ingericht met hun standaardconfiguratie en twintig procent kan getweakt.

Deze analysefase moet leiden tot een inrichtingsdocument dat door de governance-molen gaat en ten slotte door het CvB wordt ondertekend.

En dan komt het echte werk?

Klopt. Wat dan gebeurt, is het volgende:

Beheerders op AFAS, de zogenaamde Starting Six, gaan de in het inrichtingsdocument beschreven zaken configureren in het systeem. Dat doen ze in Leusden, acht weken lang, drie dagen in de week.

AFAS is zowel de naam van het (Nederlandse) bedrijf als van de software. Het pakket draait volledig in de Cloud en alle gebruikers zitten op dezelfde versie, met een standaard configuratie, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs. Voor de RUG is het van belang dat ook die 20% adequaat ingericht wordt en dat is nog een hele klus. Te denken valt aan de universiteitspecifieke complexiteit van het verantwoorden van 2e en 3e geldstromen in het systeem.

In hoeverre is het nog redelijk om maatwerk te vragen, in deze veranderende tijden?

Het streven naar standaardisatie is nu ook al staand beleid. Maatwerk staat haaks op het vereenvoudigen van integratie van verschillende bedrijfsprocessen, het maakt ze niet minder arbeidsintensief of meer intuïtief, zoals in de oorspronkelijke opdracht van het programma is geformuleerd. We willen dat zoveel mogelijk van het standaardpakket van AFAS wordt geïm-





plementeerd. Daarom heeft het CvB bij changes (afwijkingen van de standaard) steeds het laatste woord.

In je vorige interview vergeleek je de moeilijkheidsgraad van het gebruik van het nieuwe systeem met het deponeren van een post-it op het bureau van de secretaresse. Liggen jullie nog op schema?

Ik heb het idee dat we nog op schema liggen. De scope is, wat cruciaal is en ik herhaal, is dat op 1 januari 2020 met AFAS:

- De salarissen worden uitbetaald
- De leveranciers worden betaald
- Dat we onze financiële processen gewoon kunnen doen
- En dat we mensen kunnen aanstellen
- En dat foutloos

Op 1 januari? Niet op 31 december? Foutloos?

Ja. Daarom richten we ons op de strikt noodzakelijke processen van de bedrijfsvoering – en we houden ons graag aan het boekjaar. We toetsen alles zorgvuldig vooraf. We hebben 250 biotopen ingericht, 250 simulaties, om alle denkbare situaties te coveren. Die test is voor 1 januari 2020 afgerond.

Jullie werken niet met steekproeven?

Voor de zomer van 2019 gaan we een proefconversie doen met een steekproef. Na de zomer doen we een proefconversie met de complete populatie. We hebben geen keus. Als je programmeurs namelijk zelf laat testen, gaat het bijna altijd goed. Denk maar eens aan de tests van de zelfrijdende auto. We willen geen risico nemen met het uitbetalen van salarissen. Het moet in één keer foutloos.

Gl: Ik vergelijk het in gedachten met het wisselen van rechts naar links rijden. Het heeft voordelen, maar dan moet je het wel allemaal tegelijk doen.



Steekproef

We zijn onder de indruk van je gedegen aanpak. What's next?

We hebben een nieuw onderkomen op Zernike gepland. Ik vind dat we wel erg veel beslag leggen op de UB en daarnaast is het ook belangrijk dat we steeds meer mensen kunnen ontvangen. Het programma trekt veel aandacht in de provincie en zelfs daarbuiten.

We doelden eigenlijk meer op wat je de vorige keer zei, dat integratie van systemen meer mogelijkheden tot monitoren biedt. Je had het over talent management.

Klopt, maar dat is inderdaad pas voor daarna. Ik heb nog een aanstelling tot 1 november 2019. Ik heb zeker ideeën, maar die zien jullie vast zelf ook wel op instructiefilmpjes op YouTube. In Noorwegen hebben ze al apps voor op je privé smartphone die het mogelijk maken om via je bank app rekeningen af te handelen op projectnummer. Niks meer declareren achteraf. De klant gaat steeds meer via selfservice de back-officetaken van een bedrijf vervangen, neem Coolblue of Bol... Werk en privé worden vaker geïntegreerd. Het begon met het doorgeven van wijzigingen in je eigen NAW-gegevens, maar dat alleen al scheelt bedrijven heel veel werk.

Oké. Mensen willen zelf controle en selfservice past daar naadloos in. (We kijken trouwens nooit filmpjes over declaraties op YouTube; -)

Het draait allemaal om gebruiksvriendelijkheid. Als we onderzoekers hun eigen gegevens willen laten inkloppen, moeten we AFAS vragen het systeem zo in te richten dat ze geen fouten kunnen maken, maar dat is gemakkelijker gezegd dan geïmplementeerd. Toch is dat de inzet van dit programma, post-it.

Blijft het project, programma Best Practice na 1-1-2020 bestaan?

Nee, er komt in 2020 een moment van decharge van plateau 1, dat het werk wordt overgedragen aan de staande organisatie, zoals dat heet. Die krijgt gaandeweg vorm. Mijn clubje begon met drie mensen, maar groeit. We hebben een eigen ruimte nodig. Er zijn nu projectmanagers voor HR-payroll, Finance, IT en voor Changemanagement. Deze verschillende aandachtsgebieden vragen om een eigen aansturing. Daarbij gaat het bovenal om zorgvuldigheid! Zo hebben we een IT audit-organisatie ingehuurd om de cijfers te controleren, om het effect van de conversies, voor en na de zomer dit jaar, op juiste waarde te schatten. We laten niets aan het toeval over.

Misschien ga ik hierna wel op dit onderwerp promoveren. 📌



- Het interview met Erwin Boelens in Pictogram 1 van 2018: <https://bit.ly/2Kle7tJ>
- De site van Best Practice 2020 op My University, het intranet van de RUG (alleen voor RUG-medewerkers): www.rug.nl/mu/bestpractice2020
- Kamerbrief over toezegging tijdspad implementatie initiatiefwetsvoorstel normalisering rechtspositie ambtenaren: rijksoverheid.nl: <https://bit.ly/2ZM0NYw>