



PRE- EN POSTLIVE REVIEWS BIJ APPLICATIE-IMPLEMENTATIES

Heeft het zin om geld en middelen te spenderen aan pre- en postlive reviews?

Pre- en postlive reviews zorgen voor een wezenlijke bijdrage aan het succes van iedere systeemimplementatie. Wij, auditors die dergelijke beoordelingen hebben uitgevoerd, ervaren dit, maar ook de organisaties waar de beoordelingen hebben plaats gevonden. Waarom laten organisaties deze pre- en postlive reviews uitvoeren? Wat is de toegevoegde waarde voor de organisatie en hoe worden de reviews aangepakt? Op welke wijze kunnen organisaties in deze reviews participeren? In dit artikel zullen wij antwoord geven op deze vragen en ingaan op de toegevoegde waarde die een IT-auditor kan bieden bij dergelijke reviews.

ERIK BECKERS, PEGGY ROTHANS EN MICHEL ZIJDERVELD

INHOUD VAN PRE- EN POSTLIVE REVIEWS

Doelstellingen

Bij pre- en postlive reviews gaat het om twee beoordelingen die rondom het *go-live*-moment van een belangrijke systeemimplementatie worden uitgevoerd. De prelive review wordt circa zes weken voor de *go-live* uitgevoerd. Deze termijn is gebaseerd op

het feit, dat de laatste zaken die worden geobserveerd nog mee genomen kunnen worden tijdens de implementatie en tevens de testresultaten nog bekeken kunnen worden. Een kostenafweging is hier vaak het geval. Uiteraard is een gesplitste pre-live van drie maanden voor het project en vier weken voor het project ook een mogelijkheid, maar deze keuze wordt bepaald door een kosten-batenover-

weging. De hoofddoelstelling van de prelive review is om een onafhankelijke partij de belangrijkste issues in het project (implementatiesysteem) te laten benoemen en aanbevelingen te laten doen om de kans op een mislukte *go-live* te verkleinen. De prelive review is een momentopname kort voor *go-live*, op een moment waarop bijsturing door de projectleiding nog mogelijk is. ▣



Review framework pre-live reviews	
Betrokkenheid management	Beoordeling van de wijze waarop het management bij het project is betrokken, zoals de onderbouwing van de business case, het sponsorship, de wijze waarop veranderingen in de organisatie en in processen worden doorgevoerd en de wijze waarop de risico's in het project worden beheerst.
Project structurering	Beoordeling van de wijze waarop het project is gestructureerd, zoals de samenstelling en verantwoordelijkheden van de stuurgroep, projectleiding en werkgroepen, de opzet van het projectplan en de bewaking van de planning.
Bewaking project reikwijdte	Beoordeling van de wijze waarop de reikwijdte van het project wordt bewaakt, zoals de blauwdruk van het nieuwe systeem, de interfaces, de organisatieonderdelen die binnen de reikwijdte vallen, de interne controlemaatregelen, enzovoorts
Pre-implementatie controles	Beoordeling van de wijze waarop de organisatie pre-implementatie controles uitvoert, zoals het testplan, het data conversieplan, het trainingsplan, de risicoanalyse en interne controlemaatregelen en het supportplan. Tevens vaststelling van de kwaliteit van deze documenten en de wijze waarop ze zijn geïmplementeerd.
Vorbereiding go-live	Beoordeling van de mate waarin systeembeschikbaarheid is verzekerd, vaststelling dat de gebruikersacceptatietest is uitgevoerd en dat bevindingen zijn opgevolgd en beoordeling van het go-live plan.

Tabel 1: Review framework pre-live reviews

Nevendoelstellingen van de prelive review zijn de controle dat aan interne richtlijnen wordt voldaan, bijvoorbeeld op het gebied van financiën en IT, en om te waken voor vermindering van de kwaliteit van de algehele controleomgeving binnen de organisatie of het onderdeel waar de implementatie plaats vindt. Als voorbeeld van interne richtlijnen gelden voorschriften met betrekking tot de inrichting van functiescheiding binnen het systeem en de keuze voor bepaalde hard- en software die door de IT afdeling is voorgeschreven.

De postlive review wordt een tot twee maanden na de go-live uitgevoerd en hiervan zijn de doelstellingen om vast te stellen of de aanbevelingen uit de prelive review zijn opgevolgd en of de business, de financiële administratie en het geïmplementeerde systeem naar behoren draaien. Uit ervaring is gebleken dat tenminste een maandafsluiting uitgevoerd dient te zijn, alvorens een post-live review te kunnen uitvoeren.

De pre- en postlive reviews zijn reviews, dus geen audits, dat wil zeggen dat zij geen hoge mate, maar een redelijke mate van zekerheid geven. De reviews monden uit in een rapport met bevindingen en aanbe-

velingen; voorts wordt veelal een advies gegeven over de voortgang van het project. De besluitvorming met betrekking tot het project blijft te allen tijde in handen van de projectleiding. De vraag die wellicht opkomt, is of de projectleiding nu voldoende tijd heeft om er voor te zorgen dat significante constatering nog bijgestuurd kunnen worden alvorens live te gaan? Het antwoord is niet altijd positief en een uitstel van go live datum zien we in de praktijk voorkomen.

Aanpak

De pre- en postlive reviews kunnen door een externe auditor worden uitgevoerd, eventueel in samenwerking met bijvoorbeeld een Interne Accountantsdienst (IAD) van een bedrijf/organisatie. Zowel de IAD als de externe auditor hebben geen betrokkenheid bij de systeemimplementatie en kunnen hierdoor een onafhankelijk onderzoek uitvoeren. Als een IAD en een externe auditor samenwerken in een review, dan wordt binnen één team grote kennis van de organisatie gecombineerd met een optimale onafhankelijkheid. Het team dat de review uitvoert is veelal multidisciplinair samengesteld. Afhankelijk van het soort systeem dat wordt geïmplementeerd, kunnen

operational auditors, IT-auditors of financial auditors worden ingezet. De inbreng van de IT-auditors is gericht op het projectmanagement van systeemimplementaties, hun kennis van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot gegevens en systemen en hun kennis op het snijvlak van bedrijfsprocessen en IT.

De pre- en postlive reviews worden in relatief korte tijd uitgevoerd. Afhankelijk van het systeem wordt de review door gemiddeld twee auditors in maximaal vijf werkdagen uitgevoerd. Hiermee is een juiste balans gevonden tussen de belasting van de projectorganisatie enerzijds en het creëren van toegevoegde waarde voor de betrokkenen bij het project. In die tijd worden interviews gehouden met de belangrijkste betrokkenen en wordt relevante documentatie beoordeeld. De geïnterviewden komen uit verschillende delen van de organisatie. Zo wordt niet alleen de directie geïnterviewd, maar ook de proceseigenaren, de key users, de projectleiding, stuurgroepleden en de IT-beheerorganisatie. De rapportage met bevindingen en aanbevelingen wordt uitgebracht aan velerlei mensen in de organisatie: zo kunnen de CFO, de CIO, de directie van het

Review framework postlive reviews	
Business onder controle	Beoordeling van de mate waarin de business zijn processen onder controle heeft. Elementen die hierin aan de orde komen, zijn het kennisniveau van de eindgebruikers, de aanwezigheid van overdrachtdocumenten van de project- naar de lijnorganisatie en de kwaliteit van de management informatie.
Administratie onder controle	Beoordeling van de mate waarin de financiële administratie onder controle is. Elementen die aan de orde komen, zijn de aansluitingen tussen subadministraties en grootboek, de aansluiting van gegevens tussen het oude en nieuwe systeem, de wijze waarop de eerste periodeafsluiting is verlopen en het kennisniveau van de eindgebruikers.
Systeem onder controle	Beoordeling van de mate waarin het systeem onder controle is. Hierbij moet worden gedacht aan de stabiliteit van het systeem en de interfaces, het blokkeren van de user IDs van de consultants, aard en omvang van openstaande issues, kwaliteit van de systeemdocumentatie en de werking van de geprogrammeerde controles en functiescheiding in het systeem.
Project evaluatie	Beoordeling of een project evaluatie heeft plaats gevonden en een lessons learned analyse heeft plaats gevonden.

Tabel 2: Review framework postlive reviews

organisatieonderdeel waar de implementatie plaatsvindt, de projectleiding en de externe accountant op de verzendlijst komen te staan.

Review framework

De pre- en postlive reviews worden uitgevoerd op basis van een review framework (normenkader). Aspecten die in het prelive framework aan de orde komen, zijn onder andere de volgende punten:

- ♦ betrokkenheid van het management;
- ♦ project structurering;
- ♦ bewaking van de project reikwijdte;
- ♦ pre-implementatie controles;
- ♦ voorbereiding van de go-live.

In tabel 1 is voor ieder aspect een nadere toelichting gegeven.

Het postlive review framework omvat de volgende aspecten:

- ♦ Is de business onder controle?
- ♦ Is de administratie onder controle?
- ♦ Is het systeem onder controle?
- ♦ Is een project evaluatie uitgevoerd?

In tabel 2 wordt per aspect een nadere toelichting gegeven.

TOEGEVOEGDE WAARDE EN LESSONS LEARNED

Toegevoegde waarde voor de business

Wat is nu de toegevoegde waarde van de pre- en postlive reviews? In de praktijk komt het voor dat een review

dusdanige bevindingen oplevert, dat de organisatie besluit eerst de bevindingen op te lossen en dat hierdoor de implementatie wordt uitgesteld. Organisaties die dat niet doen, lopen een grote kans op serieuze problemen na de go-live, bijvoorbeeld tijdens de eerste financiële maandafsluiting na go-live.

Organisaties zijn in het algemeen positief over de resultaten van de reviews. Zij spreken hun waardering uit over de betrokkenheid van een onafhankelijke partij van buiten de projectorganisatie, die nog eens kritisch naar het project kijkt. Hierdoor wordt een tunnelvisie voorkomen en worden frisse ideeën aangedragen die de kans op een succesvolle go-live vergroten. Een ander sterk punt van de reviews volgens auditees is dat deze hen in staat stelt om hun greep op het financiële maandeinde proces verder te verbeteren en dat het verandermanagement beter op de agenda kan worden geplaatst.

Toegevoegde waarde voor de IAD

De pre- en postlive reviews kunnen bij succesvolle uitvoering een middel zijn om de relatie tussen IAD en de organisatie verder te verbeteren en veranderen. In het kader van de systeemimplementaties kan de IAD meer de rol van adviseur en sparringpartner krijgen en is zij in een vroegtijdig stadium op de hoogte van en betrokken bij de veranderingen die

komen gaan. Ook bieden pre- en postlive reviews de mogelijkheid om de relatie met de centrale IT-afdeling te verbeteren, doordat hen in een vroegtijdig stadium informatie wordt gegeven als zaken in de overdracht van projectorganisatie naar IT-beheerorganisatie mogelijk een issue vormen. In sommige gevallen heeft de waardering van de cliënt zelfs geleid tot extra aanvragen voor de uitvoering van pre- en postlive reviews door de IAD.

Plaats binnen het assurance framework

Pre- en postlive reviews kunnen worden opgenomen in het overall assurance framework dat binnen een organisatie aanwezig is. Het assurance framework betreft de toetsing van een aantal interne controlemaatregelen binnen een organisatie. De prelive review heeft hierbij een tweeledige functie. Enerzijds wordt op basis van de resultaten enige zekerheid verkregen over de wijze waarop de organisatie projecten in de greep houdt. Anderzijds kunnen bevindingen uit de prelive review aanleiding vormen om onderzoek in te stellen naar andere aspecten binnen de organisatie (signaalfunctie). De postlive review vervult ook bovenstaande functies, maar kan als middel dienen om een gedeelte van de interne controle-reviews uit het assurance framework uit te voeren. Audit committees tot slot zijn ook altijd bijzonder geïnteresseerd in de resultaten ▀



van de reviews en helpen haar bij de uitvoering van haar toezichthoudende functie.

Top 5 van lessons learned

In de praktijk zien we vaak dat de implementatie van een applicatie niet altijd een succes is. De navolgende 5 lessons learned zijn zaken die wij in de praktijk regelmatig tegenkomen en voorkomen kunnen worden bij toekomstige implementaties. Het instrument van de reviews zoals geschetst in het artikel is hieruit geboren. De lezers die ervaring met implementaties hebben zullen onderstaande lessons learned herkennen, maar niettemin komen ze in de praktijk nog steeds veelvuldig voor.



Drs. E.C.L.M. (Erik) Beckers RE is Senior Manager bij Ernst & Young Advisory. Hij is werkzaam binnen het Program Advisory Services team. In deze functie is hij verantwoordelijk voor advisering aan organisaties die te maken hebben met verandertrajecten op business en IT gebied. Daarnaast adviseert hij organisaties op het gebied van compliance met betrekking tot wet en regelgeving.



P.H.W. Roothans RE is Senior IT-auditor bij Nutreco. Sinds 2006 is zij verantwoordelijk voor alle IT-audit activiteiten binnen de organisatie. Voorheen is zij werkzaam geweest bij Ernst & Young EPD Audit.



M.E. Zijderveld RE RA is Senior Manager bij Ernst & Young Advisory. Hij is werkzaam binnen het ERP specialisten team. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de uitvoering van audit en adviesopdrachten bij organisaties die een ERP systeem operationeel hebben of bezig zijn om dit te implementeren.

De top 5 luidt:

Een goede training van key users en eindgebruikers is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van iedere implementatie. Hierop moet in tijd niet worden bezuinigd. Wij ervaren implementaties waar de applicatie in principe functioneert zoals beschreven, maar de gebruiker niet weet om te gaan met nieuwe functionaliteit. Wij zien vaak dat een nieuwe applicatie ook leidt tot nieuwe werkwijzen en dat dit laatste vaak een argument is om de applicatie de 'schuld' te geven van allerlei 'misstanden' of 'vertragingen' die zijn ontstaan na go-live.

De testwerkzaamheden dienen door eindgebruikers te worden verricht en dienen een afspiegeling te zijn van alle situaties (scenario's) die zich in werkelijkheid kunnen voordoen. Wij ervaren vaak dat er keurig een testomgeving wordt ingericht waarin gebruikers kunnen testen en tevens kunnen worden getraind. Echter, indien deze testomgeving geen reële testdata bevat en waarin getest wordt op basis van testaccounts met zeer ruime bevoegdheden, is dit geen afspiegeling van de werkelijkheid en ontstaat er een 'mismatch' met de werkelijke situatie na go-live. De mismatch zit hem in het feit dat na go-live sprake is van keurig 'afgeknepen' rollen en dat op basis van een beperkte data set niet alle businessscario's getest kunnen worden met alle gevolgen van dien.

Wijzigingen in de bedrijfsprocessen en in het assurance framework dienen voorafgaand aan de implementatie in kaart te worden gebracht en de impact dient in de implementatie te worden meegenomen. Soms vindt pas na de implementatie een analyse plaats van de wijzigingen die hebben plaatsgevonden, hetgeen een risico vormt voor de beheersing van de processen. Hierbij ervaren wij vaak dat procesbeschrijvingen, gewijzigde functiescheidingen, manuele en geprogrammeerde controles geen

onderdeel zijn van het implementatieproject.

Dataconversie dient door eindgebruikers plaats te vinden, of minimaal door hen te worden gecontroleerd en geaccordeerd. Doordat het eigenschap van de data bij de eindgebruikers ligt, kan de IT-afdeling geen verantwoording nemen voor de juiste en volledige conversie. Het is onze ervaring dat de rollen en verantwoordelijkheden van zowel de IT-afdeling (faciliterende rol), als de business (eigenaar van de data), niet goed kenbaar zijn gemaakt. Hierdoor bestaat het risico dat de dataconversie niet juist en volledig wordt uitgevoerd.

De projectorganisatie dient tot circa drie maanden na de implementatie nog ondersteuning te leveren, waarna overdracht aan de lijnorganisatie plaatsvindt. Eindgebruikers hebben tijd nodig om bekend en wegwijs te raken met het systeem en ondersteuning vanuit de projectorganisatie is hierbij van essentieel belang. Wij ervaren dat organisatie die een meervoudige uitrol van een applicatie hebben of meerdere projecten heeft lopen, vaak de projectmedewerkers op nieuwe implementaties plaatst, waardoor de ondersteunende rol niet altijd optimaal kan worden ingevuld.

AFSLUITING

Pre- en postlive reviews leveren een wezenlijke bijdrage in het succes van de implementatie van een nieuw systeem. Beide bieden de mogelijkheid om de implementatie door een onafhankelijke auditor te laten beoordelen die frisse ideeën meebrengt over hoe het succes van de implementatie kan worden vergroot. De methodologie kan zodanig worden opgezet dat zowel projectmanagement als systeeminhoudelijke zaken worden beoordeeld. De pre- en postlive reviews kunnen indien gewenst in samenwerking tussen een externe auditor en een IAD worden uitgevoerd, waardoor een juiste combinatie van onpartijdigheid en kennis van de organisatie wordt ingebracht. ■