

Wolter Toet

KOMT EEN CEO
BIJ DE
IT-DEKTER

Derde druk juli 2020

Uitgegeven door:
ICT informatiecentrum
Standerdmolen 10a
3995 AA Houten
085 40 10 218

www.ictinformatiecentrum.nl
info@ictinformatiecentrum.nl

Auteur: Wolter Toet | watoet@gmail.com
Corrector: Carolien van der Ven
Vormgeving en opmaak: Debbie Brok, Hannie van den Berg
Cartoons: Hein de Kort | www.comichouse.nl

NUR 800

© 2018 - 2020 Wolter Toet

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.
Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Voor wie is dit boek

Waarom, en met welk doel?

6

Managementsamenvatting

De belangrijkste conclusies en een preview van de oplossingsrichting.

10

Deel I. Het probleem

U heeft niet alleen verouderde software, uw organisatie is ook een 'oud denkende' organisatie geworden en dat wordt het echte probleem als u nieuwe software wilt. Als u uw verouderde software probleem op wilt laten lossen door het oude denken, gaat het voorspelbaar fout; het project wordt 'a car crash in slow motion'. Het moet dus anders. **18**

Deel II. De context

Welke componenten in de context van uw verouderde softwareprobleem zijn van belang om vooraf in ogenschouw te nemen? Uw bedrijf en veel aspecten van uw bedrijfsvoering zijn veranderd en ook 'de IT' is sterk veranderd en blijft veranderen. De belangrijkste aspecten waar u rekening mee moet houden worden behandeld. **38**

Deel III. De oplossing

Probleem helder, context duidelijk: we kunnen van start. Bepaal eerst wat u wilt bereiken met de vervanging van de verouderde software. Hoe u, met de implementatie van de nieuwe software, uw strategische doelen moet kunnen realiseren. Hieruit volgt een logische aanpak van de selectie van de juiste software, het opzetten van de projectorganisatie, de implementatie zelf en de verdere uitvoering. **64**

Appendices

Verdieping op de aangestipte thema's in de tekst. **106**

Noten

De voetnoten waar vanuit de tekst naar verwezen wordt. **132**

**VOOR WIE IS DIT
BOEK?**

1
TOETS 1 VOOR DE OUDE
SOFTWARE DIE NIEMAND
MEER BEGRIJPT...

TOETS 2 VOOR DE
NIEUWE SOFTWARE DIE
NIEMAND NOG BEGRIJPT



TOETS 3 OM TERUG
TE GAAN NAAR HET
HOOFDMENU

HENK DE KONT

Dit boek is voor CEO's, DGA's en andere beslissers van alle bedrijven die aan de vooravond staan van de totale vervanging van hun verouderde backofficesoftware. Ofwel: de software voor de financiële administratie, inkoop, verkoop, voorraad, prijzen, kosten – de gehele administratie van salesorder tot en met grootboek. Uiteraard kunnen ook CFO's en business managers er hun voordeel mee doen, maar het is primair geschreven voor de eindbeslissers die weet dat hij niet langer kan en mag wachten en nu in actie moet komen.

WAAROM DIT BOEK?

De laatste 25 jaar ben ik zelf als CIO en/of programmamanager verantwoordelijk geweest voor een tiental grote projecten die tot doel hadden de verouderde backofficesoftware te vervangen, de ruggengraat van de hele informatievoorziening van het bedrijf. En daarnaast heb ik, via collega-CIO's en -programmamanagers, inzicht gekregen in een honderdtal vergelijkbare projecten.

De enige juiste conclusie is dat het nog steeds heel vaak fout gaat. Er wordt blijkbaar onvoldoende lering getrokken uit problemen in het verleden. Dat is trouwens niet

helemaal waar; ik zie dat aan de kant van de projectuitvoering wel stappen gemaakt worden, de implementatiepartners worden beter in de uitvoering. Maar aan de kant van de aansturing, uw kant als opdrachtgever, is nauwelijks verbetering te bespeuren.

Voor de grootste ICT-opdrachtgever van Nederland, de Nederlandse staat, deed Ton Elias in opdracht van de Tweede Kamer een parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid (rapport 2014). De bevindingen van de commissie-Elias waren vernietigend en de aanbevelingen zeer duidelijk. Maar toch werden ze in essentie niet overgenomen; weer werd er niets geleerd.¹

Of het in het bedrijfsleven veel beter gaat, mag betwijfeld worden. Enerzijds zit u er als CEO toch dichterbij en bent u erop gebrand een miljoenenmislukking te voorkomen. Anderzijds gebeurt de vervanging van de gehele administratieve ruggengraat in een bedrijf hooguit eens per circa 15 jaar; de kans dat u of uw bedrijf hier ervaring mee heeft, is minimaal.

1. Noot 1, ICT mislukkingen

Daarom dit boek. Zoals gezegd, zelf was ik de laatste 25 jaar zowel als CIO en als programmamanager direct eindverantwoordelijk voor zes grote legacy-vervangingen en was ik als commissaris/coach vanaf de zijlijn direct betrokken bij nog eens vijf volledige vervangingen. Ze waren succesvol, maar ik realiseer me terdege dat dit succes te danken was aan de mogelijkheid dat we uitstekende teams konden samenstellen voor de uitvoering. Maar bovenal omdat de aansturing vanuit de top van de business goed was. De businessstop begreep de rol die moest worden ingevuld, welke aansturing nodig was, met als gevolg dat wij er in de uitvoering een succes van konden maken.

DOEL VAN DIT BOEK

Ik wil dat uw legacy-vervanging in het linker rijtje eindigt: succesvol afgerond en niet bijgeschreven als mislukking. Daarom moet dit boek u inzicht geven in de belangrijkste aspecten die hierbij meespelen. Wat zijn de werkelijke problemen, wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren, wat zijn de voorspelbare valkuilen en hoe kan hier proactief op geanticipeerd worden?

Maar bovenal wil ik u inzicht geven in de aansturing: wat deed de businessstop van bedrijven als bijvoorbeeld Pearle/GrandVision, Nutreco, Ten Cate en BESI goed en hoe kunt u dat, als CEO, zelf omzetten in een adequate besturing van uw legacy-vervangingsprogramma?

Nu zult u denken: maar dit is toch een IT-project, daar ben ik niet goed in, ik heb geen verstand van IT.

Dat hoeft ook niet, uw collega-CEO's van bovengenoemde bedrijven hadden dat ook niet. Want in de aansturing gaat het nauwelijks om IT, het gaat nagenoeg volledig om mensen. En om de wijze waarop u uw mensen meeneemt, aanstuurt en aan laat sturen. Maar dat kunt u, daar bent u als CEO per definitie goed in.

MANAGEMENT SAMENVATTING



U wilt uw verouderde backofficesoftware² vervangen, de software die al jarenlang de ruggengraat vormt van uw bedrijf en waar alles van verkoop tot en met de financiële administratie op draait. Dat kan om meerdere redenen zijn:

- Uw verouderde backofficesoftware – vaak de legacy of legacy-software genoemd – voldoet op te veel plaatsen niet meer en vervanging op onderdelen heeft tot een steeds moeilijker te beheren geheel gezorgd.
- Met uw verouderde backofficesoftware kunt u uw strategie niet realiseren.

Uit ervaring blijkt dat er pas tot vervanging van de legacy backoffice overgegaan wordt als de nieuw gedefinieerde strategie niet gerealiseerd kan worden. Dat het ‘veel beter kan’, is nooit voldoende reden om tot zo’n risicovolle en kostbare operatie te besluiten.

Als besloten is om de legacy-software te vervangen, wat wordt dan uw grootste probleem? Uit ervaring: het ‘oude denken’ in uw organisatie wordt uw grootste uitdaging en is de meest genoemde oorzaak van het totaal

2. Noot 2, Backofficeomgevingen

mislukken van legacy-vervangingen. Dit oude denken is er in twee soorten:

- Het positieve oude denken, dat verbeteringen wil doorvoeren binnen de context van de oude software. Helaas heeft dit in de loop der jaren geleid tot een bloemkoolachtig geheel van softwarepakketjes rondom de oude ruggengraat. Goed bedoeld is het probleem feitelijk alleen maar verplaatst.
- Het negatieve oude denken, dat vindt dat het bedrijf ‘groot geworden is met de oude software’. Hoewel ook zij kritiek op de oude software hebben, voelen ze intuïtief aan dat de vervanging voor hen persoonlijk geen verbetering zal zijn.

Welke impact het oude denken op de vervanging zal hebben, wordt in de figuren 1a en 1b schematisch weergegeven.

U hebt oude software en in de loop der jaren zijn de mogelijkheden en de werkwijze van de oude software het denkkader van uw organisatie geworden; ze zijn met elkaar vergroeid en zitten in het DNA van uw bedrijf. Uw organisatie ‘denkt oud’.



OUDE SOFTWARE

Oude software heeft oud denken gecreëerd in uw organisatie

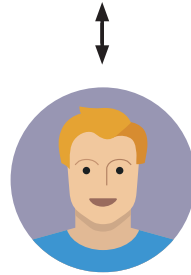


NIEUWE SOFTWARE

U heeft nieuw denken nodig om nieuwe software succesvol te kunnen implementeren en gebruiken.



OUD DENKEN



NIEUW DENKEN

Figuur 1a



OUDE SOFTWARE



NIEUWE SOFTWARE



OUD DENKEN

Vervangt u uw oude software, dan duwt het oude denken de nieuwe software weer in het oude bedrijfsformat met als eindresultaat een nieuwe, complexe oude oplossing.

Figuur 1b

Nieuwe, moderne (standaard!) software vereist een andere werkwijze, een andere manier van denken om succesvol binnen uw organisatie ingezet te kunnen worden (figuur 1a).

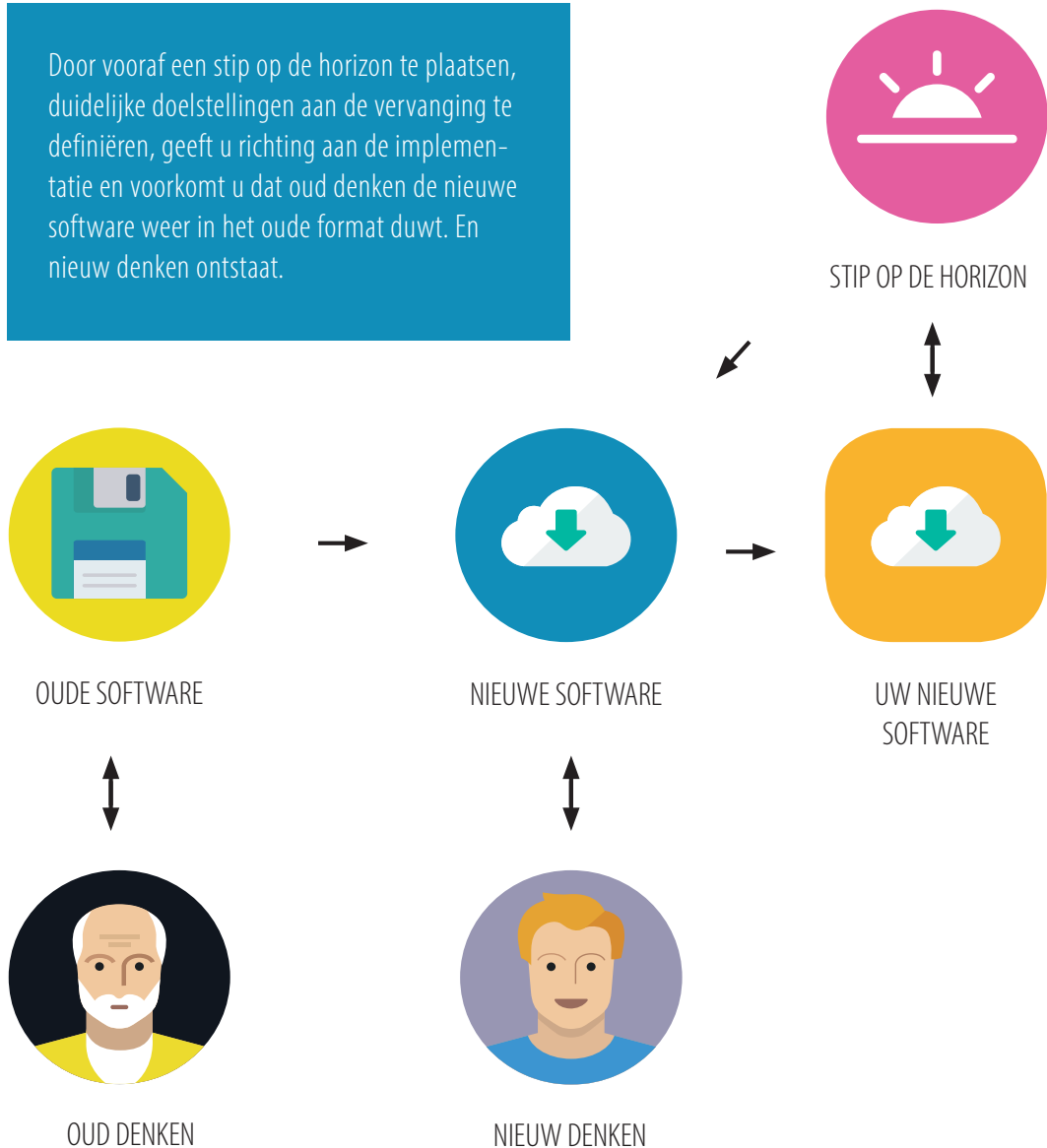
Wilt u in die situatie uw oude software vervangen door nieuwe software, dan zal het oude denken de nieuwe software tijdens het vervangingsproces weer in het oude format duwen – format in de betekenis van de oude, vertrouwde structuur en werkwijze (figuur 1b). Met als voorspelbaar gevolg dat het project voortijdig als mislukt gestopt wordt, of dat het uiteindelijk toch lukt, maar dat er met nieuwe software, inclusief veel ingebouwd maatwerk, toch weer volledig op de oude

wijze gewerkt wordt. U kunt, na twee à drie jaar keihard werken en vaak enkele miljoenen verder, eigenlijk alleen maar concluderen dat u 'het verleden geïmplementeerd' hebt. Waarbij het nog maar de vraag is of u uw nieuwe strategie operationeel kunt uitvoeren.

De enige mogelijkheid om dit te voorkomen is om vooraf te definiëren wat u wilt bereiken met de legacy-vervanging. U zet een stip op de horizon door uw strategie te vertalen in concrete doelstellingen. U definieert daarmee wat het resultaat moet zijn, wat de software uw bedrijf moet gaan bieden. Uw duidelijke stip op de horizon is het vertrekpunt, daarmee geeft u richting aan het vervangingsproces en voorkomt u dat het oude denken

“Uw duidelijke stip op de horizon is het vertrekpunt, daarmee geeft u richting aan het vervangingsproces en voorkomt u dat het oude denken de nieuwe software weer in het oude format terug duwt (tijdens het implementatieproces).”

Door vooraf een stip op de horizon te plaatsen, duidelijke doelstellingen aan de vervanging te definiëren, geeft u richting aan de implementatie en voorkomt u dat oud denken de nieuwe software weer in het oude format duwt. En nieuw denken ontstaat.



Figuur 2

de software-implementatie weer in het oude format kan duwen. In figuur 2 is dat schematisch weergegeven.

Daarmee voorkomt u wat een van uw collega-CEO's eens verzuchtte: 'En dan hebben we nu eindelijk zo'n

nieuw ERP-systeem³, maar of we er ook echt op vooruit gegaan zijn...'. U zult nu denken: heldere analyse, maar hoe pak ik dat aan?? Hoe vertaal ik mijn strategie in een duidelijke doelstelling, hoe moet ik met het 'oude denken' gaan 'dealen'? Hoe kies ik standaardsoftware die

3. Noot 5, ERP, korte introductie

“De perceptie is vaak dat u er na de ERP-implementatie weer ‘een aantal jaar vanaf bent’, over naar business as usual. Helaas. U lost met een ERP-implementatie vaak vooral het achterstallig onderhoud van tien jaar op. Het echte werk, het implementeren van uw strategie, verbeteringen in de procesvoering, kan nu starten. Kan; de software is er geschikt voor, maar nu uw organisatie nog. In dat opzicht is een afgeronde implementatie helaas slechts het begin.”

“Naar analogie met de wijsheid van Henry Ford ‘als ik mijn klanten eerst gevraagd had wat ze wilden, had ik geen T-Ford gebouwd maar was ik snellere paarden gaan fokken’ – als uw key-users het nieuwe systeem gaan kiezen, krijgt u een systeem dat zij willen. Niet het systeem waar u uw stip op de horizon mee wilt realiseren.”

het best geschikt is, ik ben geen IT'er? En hoe gaan mijn mensen 'nieuw denken', hoe weet ik nu dat het oude format niet alsnog weer geïmplementeerd wordt?

Terechte vragen, die in de delen I, II en III beantwoord zullen worden, vanuit uw positie als CEO. Want als CEO hebt u een bescheiden, maar uiterst belangrijke rol naast uw normale werk (aangestipt in hoofdstuk 3, 'De uitdagingen voor de CEO). Deze beantwoording is kort en bondig. Wat niet direct voor de beantwoording

noodzakelijk is, is in de appendix en de noten opgenomen.

De belangrijkste *lesson learned* is dat het succes *niet* door de techniek bepaald wordt. Bij de huidige standaardsoftwarepakketten zit daar het probleem niet. Het probleem zit in de mensen en het succes wordt vooral bepaald door de wijze waarop u uw mensen meeneemt, aanstuurt en aan laat sturen. Maar daar bent u als CEO per definitie goed in.

Ontvang en lees het complete boek gratis

Staat er een softwareproject op de planning? Ontvang het boek 'Komt een CEO bij de IT dokter' dan als onderdeel van een gratis bedrijfssoftware box. Samen met alle andere informatie over het selecteren en implementeren van de software die u nodig heeft en het optimaal uitvoeren van uw project.

[Aanvragen bedrijfssoftware box](#)

Waarom lezen?

Sommige kennis kan niet genegeerd worden. Wij merken dat dit geldt voor de kennis in dit boek, dat anderhalf jaar geleden verscheen en sindsdien al heel veel organisaties heeft behoed voor de grootste gemaakte fouten bij projecten rond nieuwe bedrijfssoftware. Een onmisbare eyeopener voor iedereen die meedenkt of meebeslist over nieuwe financiële, administratieve, logistieke, commerciële of andere bedrijfssoftware.