

Wolter Toet

KOMT EEN CEO
BIJ DE
IT-DEKTER

**Hoe IT-projecten mislukken door
oud denken, en wat u daaraan kunt doen**

Tweede druk juni 2019

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 - 2019 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

HOE 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.