

GRIP OP DE ZAAK

De 5 hoekstenen van succesvolle ICT-veranderingen

Patrick van Burgel

www.vanburgel.com

© Patrick van Burgel, Bunnik

Eerste druk december 2010

Alle rechten voorbehouden.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden de auteurs, en uitgever geen aansprakelijkheid. Eventuele verbeteringen worden opgenomen in de errata, op www.vanburgel.com, en worden doorgevoerd in de volgende druk van het boek.

ISBN 9789491080166

NUR 801

Inhoudsopgave

Introductie	5
De oplossing: 5 hoekstenen	13
Waar wringt de schoen?	39
10 Vragen waarop een antwoord moet zijn	77
Slotoverwegingen	85
Bijlagen	87

Introductie

Laten we maar met de deur in huis vallen. U hebt dit boek niet voor niets gekocht; u wilt weten wat er beter kan in de volgende ICT-verandering, of wat er 'mis' is gegaan gedurende de laatste. U hebt nog meer aan uw hoofd, dus u zit niet te wachten op ingewikkelde IT-architectuur of projectmodellen met 100 pijlen en blokken. Het moet eenvoudig zijn, begrijpelijk en vooral: het moet werken.

De schrijver van dit boek heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het realiseren van ICT-projecten. Vaak stond hij daarbij zelf met 'de voeten in de modder'. Het boek behandelt dan ook geen strategische vergezichten, maar voorbeelden die u als (lijn)manager herkent en tips die u na het lezen direct kunt gebruiken.

In dit boek vindt u geen uitgebreide beschrijvingen over onderwerpen waar al goede boeken voor zijn, zoals het inrichten van een ICT-organisatie, IT-strategie, BPM, ITIL, BiSL of Prince2. Dit zijn allemaal handige hulpmiddelen voor specifieke gebieden, maar worden niet behandeld in dit boek. Dit boek probeert u een andere kijk te geven op de ICT-verandering en gaat verder dan de focus op het ICT-hulpmiddel alleen.

Er zijn veel verschillende redenen die het succes bij een ICT-implementatie in de weg kunnen staan. Deze factoren zijn terug te brengen tot een vijftal categorieën, de 'hoekstenen' in dit boek. Door deze hoekstenen beter te 'herkennen' en te verbinden zult u meer vat krijgen op de ICT-verandering, vandaar dit 'managementboek' over ICT.

Het boek behandelt de uitdagingen en samenhang tussen:

1. *mensen*
2. *bedrijfsprocessen*
3. *data*
4. *applicaties*
5. *ICT-infrastructuur*

Als u al deze 'essentiële onderdelen' of 'hoekstenen' goed verankert in de ICT-verandering en vakkundige mensen over hun specialisme heen laat kijken, heeft u al een wereld gewonnen.

De (lijn)manager van het te veranderen bedrijfsonderdeel speelt in het succes een cruciale rol. Vaak is hij/zij de enige die voldoende invloed kan uitoefenen op alle 'essentiële onderdelen'. Alle andere betrokkenen, experts op hun vakgebied, vervullen rollen of taken binnen de ICT-verandering die slechts een deel van de samenhang betreffen.



Samengevat: De (lijn)manager moet de regie op zich nemen, met als doel het integraal inzetten van de 5 hoekstenen.

Leeswijzer

De primaire doelgroep: managers

Het boek is geschreven voor lijnmanagers, managers en directeuren: mensen met een drukke agenda en meerdere dingen tegelijk aan hun hoofd. Het boek is hier op aangepast, het boek is handzaam, dun en bijna iedere paragraaf kan op zichzelf gelezen worden.

U zult lezen over een vijftal categorieën, de hoekstenen, die u na een korte beschrijving per hoeksteen steeds zult herkennen in het hoofdstuk 'waar wringt de schoen'. Hier zult u aan de hand van praktijkvoorbeelden steeds meer de samenhang tussen de hoekstenen gaan zien en hoe eenvoudig het soms kan zijn om een ICT-verandering tot een succes te brengen.

De secundaire doelgroep: specialisten

Voor specialisten en experts op één van de hoekstenen (veranderkundigen, personeelsmanagers, businessprocessmanagers, data-managers, applicatiemanagers, IT-managers, etc.) is dit een handig boek om de samenhang te gaan zien tussen hun expertise en die van anderen. Waarschijnlijk zal het voor wat uw eigen vakgebied betreft in dit boek niet ver genoeg gaan, maar dat is dan ook niet het doel van het boek. Over de afzonderlijke hoekstenen zijn namelijk al vele boeken volgeschreven.

Om de leesbaarheid te bevorderen wordt 'hij' gebruikt wanneer verwezen wordt naar, bijvoorbeeld, de (lijn)manager. Vanzelfsprekend wordt hier ook de vrouwelijke (lijn)manager mee bedoeld. Daar waar, in het vervolg van het boek, manager wordt gebruikt kan zowel manager, lijnmanager als directeur worden gelezen.

Veel leesplezier!

De feiten

Veel veranderingen in organisaties behalen niet de beoogde doelstellingen, zo ook organisatieveranderingen waar ICT een belangrijke rol speelt:

1. 'In Nederland wordt ongeveer 15 miljard uitgegeven aan externe ondersteuning. 80% slaagt niet, dus 12 miljard wordt zo weggegooid.'¹
(Cees Min, 2009)
2. 'Meer dan 70% van alle veranderprogramma's in organisaties worden voortijdig beëindigd, of leveren uiteindelijk niet het gewenste resultaat. Doelen worden niet behaald, beleidsstukken niet geïmplementeerd, klanten nemen de verbeteringen in kwaliteit en service niet waar, en medewerkers, leidinggevenden en het middenkader zijn verward door alle veranderpogingen.'²
(vertaling van Boonstra, 2004)
3. 'Meer dan de helft van de (Amerikaanse) bedrijven die ERP-systemen¹ implementeren, haalt daar niet meer dan 30% van de verwachte zakelijke voordelen uit, blijkt uit onderzoek van systems integrator Panorama.'³
(Computerworld, 2010)
4. 'ERP-computersystemen verhogen beurswaarde wel, productiviteit niet. De financiële opbrengst van deze implementaties blijkt na drie tot vijf jaar erg tegen te vallen.'⁴
(Nyenrode, 2010)

¹ ERP-systeem: Enterprise Resource Planning: bedrijfsbreed informatiesysteem

De frustratie

Waarom kost het zoveel en duurt het zolang? Dat is de vraag die iedere manager bezighoudt. Vaak staat hij aan de zijlijn en kijkt met lede ogen toe hoe zijn project de soep indraait. Het lijkt wel alsof alles wat met ICT te maken heeft niet in goud, maar in steen verandert. Met een bredere blik op ICT-veranderingen kunt u een beter inzicht krijgen hoe het beter kan.

Managers dienen zich in de eerste plaats bewust te worden van de problematiek die speelt, zodat ze er wat aan kunnen gaan doen. Zolang ze niet hun vinger erachter weten te krijgen, steekt menig een liever het hoofd in het zand en doet niets, in plaats van de confrontatie aan te gaan met kans te sneuvelen op het slagveld.

Feit is dat organisaties geen dag meer zonder ICT kunnen, zonder dat dit verregaande consequenties heeft voor klanten, partners en omgeving. Managers kunnen er niet meer omheen.

Managers krijgen vaak stress van ICT.

Gevleugelde uitspraken zijn:

Waarom kost dat allemaal zo veel?

Waarom duurt het allemaal zo lang?

Waarom gebruiken de mensen die dure tools niet?

Waarom levert het niet op wat van te voren was afgesproken?

Waarom heb ik geen eenduidige management informatie?

Waarom valt het toch steeds om?

Het lijkt wel alsof er steeds meer ICT'ers bijkomen...



Managers hoeven geen ICT-experts te worden, maar wanneer ze de veranderingstrajecten met ICT beter gaan begrijpen en een actieve rol gaan spelen zal dit direct tot betere resultaten leiden. Belangrijk is dat managers ook kritisch naar zichzelf durven kijken, zoals we in sommige hoofdstukken zullen zien.