

BETER ICT-PROJECT MANAGEMENT

TITANICS

Hoe voorkomt u dat úw ICT-project op de klippen loopt? Een praktisch stappenplan om de diepste valkuilen te mijden. Plus: de onderschatte gevaren én kansen bij fusies en overnames.

De hoorzittingen van de parlementaire commissie ICT maakten begin dit jaar pijnlijk duidelijk wát en hoeveel er eigenlijk mis gaat bij grote ICT-projecten bij de overheid. De herinneringen gaan uit naar het UWV-automatiseringsproject rond de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) dat na twee jaar tijd, en 86 miljoen aan kosten, gestaakt werd. En dan was er nog het nieuwe ICT-systeem SPEER van Defensie dat zes jaar vertraging oploopt en ruim vier keer meer kost dan gepland. 'Zeventig procent van alle projecten van de overheid is gefaald óf betwist,' zei Hans Mulder, hoogleraar beleidsinformatica aan de Universiteit Utrecht voor de commissie. Kortom, slechts 30 procent van de ICT-projecten voldoet aan de verwachtingen én is binnen budget en gestelde tijd opgeleverd.

Harde faalcijfers over het bedrijfsleven ontbreken, maar ook daar blijken ICT-trajecten een veelvuldig voorkomend hoofd-pijndossier te zijn. 'Bijna de helft van de projecten die we in opdracht nemen, ligt niet meer goed op koers,' zegt projectmanager Gerard Meijer, directeur-eigenaar bij KWD Resultaatmanagement dat bedrijven als de Belastingdienst, KPN, KLM, APG en Achmea heeft geadviseerd. Meijer mocht als expert aanschuiven bij de commissie vanwege zijn 25 jaar ervaring bij het realiseren van complexe ICT-projecten. Hij komt dagelijks nog veelgemaakte ICT-blunders tegen die vaak in al een vroeg stadium worden begaan. Het voorkomen van problemen begint volgens hem bij het aantrekken van een ervaren projectleider. Organisaties blijken daarmee nogal eens *penny wise, pound foolish*. 'Als een bedrijf zo iemand moet inhuren dan gaat het vaak niet meer om de kwaliteit, maar om de prijs. Een project dat een week uitloopt is echter een stuk duurder dan een hoger uurtarief van een goede projectmanager.'

1

VALSE START

De eerste misstappen worden vaak al gemaakt in de startfase. 'Een bedrijf is dan heel ambitieus aan een traject begonnen zónder te weten wat ze precies willen,' begint Meijer. 'Het doel is dan om bijvoorbeeld oude applicaties te vervangen voor een nieuw relatiebeheersysteem, maar er is nog geen antwoord op

wat het nieuwe systeem precies moet kunnen. Welke functionaliteiten willen we? En wat moeten ze ondersteunen in welk bedrijfsproces? Het is cruciaal om dat te weten anders wordt er kostbare tijd verspild om daar achter te komen en dat leidt weer tot exponentiële tijdsdruk in het verdere proces. Een huis ga je toch ook niet bouwen zonder duidelijke bouwtekening? Anders krijg je een soort Sagrada Familia.'

Het blindstaren en vasthouden aan één vast budget vormt een andere valkuil in de startfase. Het is volgens Meijer beter om eerst een grove kostenraming te maken. 'De beste manier om dat te doen, is in de vorm van een bandbreedte, bijvoorbeeld tussen de 50 miljoen en 70 miljoen. Ver-

volgens ga je de eerste stappen zetten om in detail te treden, krijg je meer inzicht en vernauw je de bandbreedte. Dit om te voorkomen dat het topmanagement vasthoudt aan een niet-realistisch budget in combinatie met een te groot wensenpakket.'

Een andere no-brainer is het uitdenken van een plan B. 'We zien vaak plannings die alleen maar goed-paden bevatten. En als er dan iets mislukt, gaat men pas op zoek naar een alternatief pad. Maar dat is te laat, je moet al nagedacht hebben over eventuele tegenslagen en hoe je daarop reageert. Er zijn *points of no return* en die moet je kennen voor de juiste besluitvorming,' aldus Meijer.

GEEN
PLAN?
U KRIJGT
EEN
SAGRADA
FAMILIA

2

INFLEXIBEL

Zodra er een goede start is gemaakt dan is het zaak om flexibel te blijven. De scrum-methode is een manier om dat te doen. Het is een projectmatige aanpak waarin door een multidisciplinair team het nieuwe systeem wordt opgesplitst in kleine deelprojecten. Aan het eind van iedere zogeheten 'sprint' van één of twee weken wordt het deelresultaat voorgelegd aan de opdrachtgever. 'Daarmee wordt voorkomen dat er na lange tijd een megaplan wordt opgeleverd dat in de tussentijd al niet meer voldoet aan veranderde marktomstandigheden, nieuwe wetgeving en veranderde klantwensen. Tijdens die evaluatie kan het proces continu bijgestuurd worden,' zegt Bert Kersten, hoogleraar Bedrijfsprocessen en ICT aan de Nyenrode Business Universiteit. De scrum-methode heeft ook nog een ander voordeel. Kersten: 'De benefits van bijvoorbeeld een nieuw logistiek systeem kunnen direct verzilverd worden in plaats van dat er gewacht moet worden dat het gehele systeem gereed is. Je trekt de benefits naar voren toe, want het kan direct al gebruikt worden. En hoe sneller het in de lucht is des te meer kun je van de nieuwe IT-applicaties profiteren.'



'Met de scrum-methode kunnen de benefits van een nieuw systeem direct worden verzilverd'

Bert Kersten, hoogleraar Bedrijfsprocessen en ICT, Nyenrode Business Universiteit



'Teveel projectmanagers zijn problemen aan het oplossen, in plaats van ze te voorkomen'

Projectmanager Gerard Meijer, directeur-eigenaar bij KWD Resultaatmanagement

3

BLINDE VLEKKEN

De voortgang van projecten moet bovendien continu in de gaten gehouden worden. Meijer ziet dat in de praktijk nog te vaak fout gaan. 'Je moet tussendoor steeds zicht hebben op wat je afhebt binnen budget. En belangrijker, en dat wordt vaak niet gedaan, is om te weten hoeveel werk er nog te doen is en hoeveel dat kost. Het schatten van *estimate to complete* moet een wettelijke routine worden. Stel de simpele vraag: "Hier staat twee weken voor. Ga je dat redden of gaat dat meer of minder tijd kosten?"' Het zijn volgens Meijer basale, maar vaak vergeten principes. 'Teveel projectmanagers zijn problemen aan het oplossen in plaats van ze te voorkomen. Maar je moet doorlopend de onzekerheden in beeld hebben en hoe je daarmee omgaat.'



'Het kwantificeren van de benefits is een stuk moeilijker dan het inschatten van kosten'

Rene Barlage, director transaction services bij PwC

4

ONDERSCHATTING VAN DE COMPLEXITEIT

Een buitencategorie aan ICT-uitdagingen treedt op zodra er een overname wordt gedaan, of als er wordt gefuseerd. Atos Consulting voerde in 2007 een omvangrijk onderzoek uit naar fusies en overnames en daarin kwam naar voren dat in 75 procent van de gevallen het samenvoegen van de IT-systemen niet gehaald werd binnen budget. 'In dealprocessen is er vaak een

IT DUE DILIGENCE

Bij fusies en overnames is het gebruikelijk dat het over te nemen bedrijf inzage geeft in zijn administratie. De financiële huishouding heeft de hoogste prioriteit, maar experts raden ook een quick scan van hun IT aan. Een IT due diligence neemt – afhankelijk van aard en omvang van het bedrijf – twee weken tot twee maanden in beslag. Het doel van dit 'tegen de banden schoppen': alle risico's en opportuniteiten op IT-gebied inventariseren bij het over te nemen bedrijf. Centrale vragen bij IT-integratie: hoe duur, complex en tijdrovend wordt het 'overzetten' van de IT, wat is de blauwdruk van de geïntegreerde IT en hoe komen we daar? René Barlage: 'Een transformatie vindt niet overnight plaats en het is dan ook vooral van belang de juiste keuzes te maken en in het juiste tempo, passend bij de rationale van de overname.'

TER ZAKE/ICT

onderschatting van de complexiteit, onderschatting van de kosten en overschatting van de synergie. In feite is dat al een slechte start,' zegt René Barlage, director transaction services bij PwC. Hij houdt zich al 20 jaar bezig met IT due diligence en heeft als specialist op dat terrein meer dan 600 overnames van nabij meegemaakt. 'De CIO wordt niet altijd voldoende betrokken in het overnameproces,' heeft Barlage in de loop der jaren moeten constateren. Maar dat is niet eens de doorslaggevende oorzaak van het ontstaan van problemen.

Het is volgens de consultant belangrijk om tijdens het overnameproces niet enkel naar de kostenzijde van IT te kijken. 'Het is belangrijker om te kijken naar de voordelen die IT kan opleveren, zoals het realiseren van een hogere omzet. Welke IT-middelen zijn dan nodig om dat te ondersteunen? Dat is moeilijk, want het kwantificeren van de benefits is een stuk moeilijker dan het inschatten van kosten,' zegt Barlage, die pleit voor een andere focus. 'Waar kan IT bijdragen aan een succesvolle integratie? Als je een synergiecasus bekijkt van partij A die partij B overneemt dan zie je allerlei functionele gebieden waar men synergie voorziet, zoals bij marketing & sales. Ze willen dan via de overname bijvoorbeeld aan cross-selling gaan doen, dat hun producten ook verkocht gaan worden door het overgenomen bedrijf. Dan moet je dus wel de salesforce de gelegenheid geven om het productportfolio van het andere bedrijf te gaan verkopen. Hoe sneller en beter je dat doet met dezelfde IT-middelen, des te meer draag je bij aan de hogere synergie-doelstellingen.'

5

SYNERGIE MAXIMALISEREN

Het naast elkaar laten bestaan van verschillende systemen is volgens de experts vrijwel nooit een optie. Hoogleraar Kersten brengt de ICT-problematiek bij verzekeraars in herinnering: 'Bij bijna elke grote bank en verzekeraar zijn producten te zien die teruggaan op fusies uit het verleden. Men laat de oude IT-systemen en werkwijzen intact. Bij Fortis draaiden er op een gegeven moment meerdere hypotheeksystemen naast elkaar van zowel Amev als ASR. Men durfde niet te kiezen, want daarmee zou een voorkeur worden uitgesproken voor één van de fusiepartners. Zo'n bloedgropendiscussie is de dood in de pot, want synergie-effecten zullen dan ook nauwelijks bereikt worden als er nog verschillende systemen naast elkaar blijven draaien. Een fusie of overname zou juist een *window of opportunity* moeten zijn om op IT-gebied opnieuw te beginnen.'

Het is de taak van Barlage om zulke parallelle situaties te voorkomen. 'De allereerste belangrijke stap is het verkennen

EEN FUSIE IS
EEN KANS
VOOR EEN
NIEUWE
IT-START

OVERNAMEPLAN

DE 5 BELANGRIJKSTE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET OVER TE NEMEN BEDRIJF (DE TARGET)

De kwaliteit van de kernapplicaties en onderliggende infrastructuur voor de bedrijfsprocessen

De IT-projectenkalender (in grote projecten schuilen de meeste risico's)

De IT-organisatie inclusief langlopende contracten met IT-leveranciers en de kosten om die te ontbinden

Het historische en toekomstige kosten- en investeringspatroon in ICT. Oftewel: heeft er voldoende onderhoud plaatsgevonden en omvatten de projecties alle benodigde kosten en investeringen?

Hoe worden IT risico's beheerst? Hoe solide is de beveiliging en welke maatregelen zijn er getroffen om de ongestoorde werking van IT - 7x24 uur - te garanderen?

via due diligence hoe de IT van de andere partij eruitziet. Met die informatie worden de eerste projecties gemaakt wát ermee gedaan kan worden. Dat doe je vooral door te luisteren naar de business: waarom wil je dat bedrijf overnemen? Is het een groei-strategie om bijvoorbeeld via een ander bedrijf de Duitse markt te betreden, het productportfolio uit te breiden of bijvoorbeeld een groter marktaandeel te behalen en schaalvoordelen te realiseren? Als je die doelstelling kent dan kun je samen met de due diligence 'foto' gaan redeneren hoe je het hogere doel wilt behalen. Dat houdt dan vooral in de dingen naar voren halen die het meeste bijdragen aan die doelstellingen. Als het bijvoorbeeld belangrijk is om snel één hoofdkantoor te hebben, dan ga je vanuit de IT snel gebruikers verhuizen van locatie A naar B. Dan moet de infrastructuur uitgebreid worden en mensen moeten

wegwijs gemaakt worden in de andere kantoorautomatisering. Je wilt natuurlijk op dag één al maximaal met elkaar kunnen samenwerken. Na de urgente en praktische zaken ga je verder met de roadmap naar de volledige integratie en de hogere synergievoordelen.'

Hoogleraar Kersten blijft erop hameren dat de praktijk dan niet uit het oog worden verloren. 'Het gevaar bij ICT-projecten is dat er vaak gestreefd wordt naar perfectie. Maar het is goed om af en toe stil te staan:

'Is datgene wat we nu hebben goed genoeg?' Als het goed genoeg is, dan kun je het in gebruik nemen en daarna gaan doorontwikkelen. Streven naar de hoogste kwaliteit is niet altijd het toverwoord.' ◀