



# Onderwijsprogramma: Sustainable Inland Shipping Management

## Module: INF



## Programma vandaag

- Hoe richt je een IT-project in?
- Wat kan de methode van Roel Grit daarin betekenen?
- Hoe moet het niet (lessen trekken)?



# Hoe het niet zou moeten...

## COMPUTABLE

22-02-2011 17:30 | Door [Rik Sanders](#) | Lees meer artikelen over: [Aanbesteding](#) | Lees meer over de bedrijven: [Logica](#), [Het Waterschapshuis](#) | Er zijn [37 reacties](#) op dit artikel | [Permalink](#)

### Waterschapshuis sleept Logica voor rechter

#### Belastingstelsel en database worden te laat opgeleverd

Het Waterschapshuis, de ict- en regieorganisatie voor de waterschappen, spant een kort geding aan tegen automatiseerder Logica. Kern van het conflict is het te laat opleveren van een nieuw centraal belastingstelsel en waterschapsdatabase. Wanneer het kort geding plaatsvindt, is nog niet bekend. Beide partijen wilden geen toelichting geven. In 2007 was er ook al juridisch gedonder, maar dan over het aanbestedingstraject voor Tax-i.



[Het Waterschapshuis](#) wil via de gang naar de rechter afdwingen dat de automatiseerder meewerkt aan onafhankelijke audits naar de toekomst van het belastingstelsel Tax-i. Het gaat [Logica](#) volgens de opdrachtgever niet lukken om Tax-i op 1 januari 2012 te laten draaien. Het Waterschapshuis twijfelt er zelfs aan of 1 januari 2013 haalbaar is. Oorspronkelijk had Tax-i begin 2009 opgeleverd moeten zijn.

#### Webgebaseerd belastingstelsel

De aanbesteding voor dit nieuwe stelsel verliep al onder een slecht gesternte. Nadat [Logica](#) (met als onderaannemer Ordina), de opdracht gegund had gekregen, stapte de verliezende combinatie Getronics/Gouw IT vanwege procedurele bezwaren naar de rechter. De rechtbank stelde in oktober 2007 het Waterschapshuis in het gelijk.

[Het Waterschapshuis](#) was in mei 2007 namens alle waterschappen aan Europese aanbesteding gestart voor de ontwikkeling van één gemeenschappelijk webgebaseerd belastingstelsel. Hierin bevindt zich overigens functionaliteit voor zowel waterschappen als gemeenten en drinkwaterbedrijven. Deze laatste twee partijen kunnen het systeem gebruiken voor het versturen van rekeningen voor gemeentelijke belastingen en waterverbruik. Het nieuwe systeem had al vanaf januari 2009 operationeel moeten zijn. Het idee erachter is dat aangesloten waterschappen onderling hetzelfde systeem gaan hanteren, waardoor bij wijzigingen slechts op één plek aanpassingen hoeven te worden doorgevoerd en gegevens slechts eenmalig te hoeven worden verstrekt.

#### Oracle

De Oracle-oplossing van Logica, waaraan nog steeds wordt gesleuteld, zou gebaseerd moeten zijn op standaard softwarecomponenten en een dienstgerichte architectuur (soa: service oriented architecture). De aanbestedingsopdracht omvat een centrale database, een gemeenschappelijk belastingstelsel en een 'enterprise service bus'.



# Hoe het niet zou moeten...

**BB**  
BINNENLANDS BESTUUR

## LESSEN TREKKEN UIT IT-MISSERS

Freek Blankena 15 apr 2011 1 reactie

Volledig mislukte projecten zijn er niet meer sinds het UWV in 2008 de stekker uit het WIA-systeem trok. De overheid lijkt haar lesje geleerd te hebben. Maar dat wil niet zeggen dat er geen problemen meer zijn. Een update.

Is er wat geleerd van de miljoenen verslindende ICT-mislukkingen bij de overheid? In 2007 verschenen er alarmerende berichten in de media over grote ICT-projecten die veel duurder uitpakt dan gedacht, meer tijd kosten dan gepland of niet het gewenste resultaat opleverden. Volgens ICT-deskundigen zou de Nederlandse overheid jaarlijks 4 tot 5 miljard euro verspillen aan geheel of gedeeltelijk mislukte ICT-projecten.

De Algemene Rekenkamer onderzocht de oorzaken. De ICT-projecten bij de overheid zijn vaak te ambitieus en te complex. De balans tussen de grote ambities en de beschikbare mensen en middelen raakt zoek, concludeert de Rekenkamer in het ruim 3 jaar geldende verschenen eindrapport *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*. Daarin deed de toezichthouder een aantal dringende aanbevelingen. Bij grote ICT-projecten moet de overheid de vinger sneller en vaker aan de pols houden. Opdrachtgevers moeten hun expertise vergroten en minder complexe opdrachten verstrekken. En: om doormodderen te voorkomen is een exitstrategie nodig.

Die adviezen zijn ter harte genomen. Alle departementen hebben een *Chief Information Officer*, die projecten op cruciale momenten kan laten doorlichten door deskundigen. Dankzij deze *gateway reviews* kan er sneller ingegrepen worden als het mis dreigt te gaan. En de Tweede Kamer krijgt elk jaar een voortgangsrapportage over projecten waar meer dan 20 miljoen euro mee gemoeid is. De i-Strategie die Rijks-CIO Maarten Hillenaar ontwikkelt, borduurt daarop voort. Zo komt er een ICT-dashboard, een openbare website waarop risicovolle projecten elk kwartaal de voortgang melden. De departementale CIO's krijgen een sterkere positie en de ICT-inkoop wordt gecentraliseerd, wat zorgt voor een bundeling van schaarse expertise.

Ondanks die aanpak wordt er in de media nog regelmatig alarm geslagen over IT-missers bij de overheid. Maar de meest problematische projecten van nu zijn grotendeels dezelfde als die uit 2008.



# Hoe het niet zou moeten...

## COMPUTABLE

18-01-2011 08:13 | Door Rian van Heur | Lees meer artikelen over: [Projectmanagement](#) | Er zijn [15 reacties](#) op dit artikel | [Permalink](#)

### Machteloze ICT'ers: weer een project mislukt

#### 13 procent van alle ICT-projecten haalt eindstreep niet

Je ziel en zaligheid leggen in een automatiseringssysteem dat nooit wordt opgeleverd: het overkomt steeds meer ict'ers. Demotivatie, frustratie en cynisme zijn het gevolg.

Bijna elke ict'er overkomt het wel eens: maanden, soms jaren werken aan een project dat nooit wordt afgerond. Zeker in de jaren na de kredietcrisis wordt er voorzichtig geïnvesteerd en sneuvelen veel projecten die uitlopen of te duur worden. En dat gebeurt niet alleen in het bedrijfsleven. Zo maakt het kabinet bekend voorlopig niet meer in ict te investeren - en er waar mogelijk op te bezuinigen. Onlangs nog stopte het ministerie van Justitie het project Cajis, een nieuw gevangenisinformatiesysteem dat deze maand had moeten werken en waaraan al twaalf miljoen euro is uitgegeven.

Iets waaraan je maanden hebt gebouwd nooit in werking zien, schaadt het vertrouwen in je werkgever, zegt hoogleraar arbeidspsychologie Wilmar Schaufeli. 'Een werknemer heeft een psychologisch contract met zijn werkgever. Je werkt voor een organisatie, zet je daarvoor in - je werkt bijvoorbeeld geregeld over - en dan verwacht je daar ook wat voor terug, namelijk kunnen opleveren waar je zo hard aan hebt gewerkt.'

Ict'ers zijn vaak hbo of universitair opgeleid, zegt Schaufeli. 'En hoogopgeleiden zijn vooral intrinsiek gemotiveerd. Zij vinden het werk op zichzelf heel leuk en steken daar veel energie in. Het zijn betrokken medewerkers.' Maar werknemers die te vaak teleurgesteld worden, raken gedemotiveerd en zetten zich niet meer volledig in. Daarbij maakt het wel uit hoe projecten worden stopgezet, zegt Onno Hamburger, trainer en 'gelukscoach' bij trainingsbureau Van Harte & Lingama. 'Onverwacht mensen van een project halen tast hun gevoel van autonomie aan. Een werknemer voelt zich machteloos.'

#### Machteloosheid

Caroline Rijkink (42) kent dat gevoel van machteloosheid. Zij werkte drie jaar lang als projectmanager dag in dag uit aan een nieuw intranet voor een grote bank. 'Binnen het projectteam was een goede vibe, hoewel het project steeds moeilijker in de hand te houden viel.' In het begin van 2004 diende het projectteam een aanvraag in voor een nieuw budget voor 2005. 'Er was een grote bezuinigingsoperatie bij de bank, steeds moesten we onze plannen en budgetvoorstel aanpassen. In de laatste fase keurde de raad van bestuur het voorstel af.' Rijkinks manager vertelde dat het project werd stilgelegd. Het project zou eventueel in uitgekleepte vorm verder gaan. 'Ik geloofde het nieuws eerst niet. Ik was het er totaal mee oneens, legde me niet zomaar bij de beslissing neer. Dagen heb ik overwogen of ik bij de raad van bestuur zou binnenstappen om uit te leggen dat het project op den duur geld zou opleveren.' Maar aan de andere kant had de bank ook Rijkinks vertrouwen geschonden en wilde ze er niet meer werken. 'Ik ben meteen begonnen met solliciteren. Drie jaar lang had ik als een dominee op de kansel mensen warm proberen te maken voor het project. De energie om dat weer te gaan doen, had ik niet meer.'





## Hoe het niet zou moeten...



rijksuniversiteit  
 groningen

faculteit economie  
 en bedrijfskunde

drempelvrij | site-info | contact | login | print

werken aan de grenzen van het weten

geavanceerd |

Informatie voor... Nieuws Onderwijs Onderzoek Faculteit Voorzieningen Bibliotheek Vacatures



Home RUG > FEB > Nieuws > Bericht

Bericht

Prof.dr. Albert Boonstra: 'Grote ICT-projecten gedoemd te mislukken'

English | Nederlands



Datum: 24 mei 2011



Boonstra

ICT-gerelateerde megaprojecten, zoals rekeningrijden en het Elektronisch Patiëntendossier, zijn vanaf het begin gedoemd te mislukken. Dat komt omdat de vele problemen die ermee gepaard gaan, zoals de kosten, de tijdsduur, en de uiteenlopende belangen van de betrokken partijen, schromelijk worden onderschat. Overheid en bedrijfsleven zouden zulke megaprojecten daarom niet moeten willen. Het zouden hooguit doelen kunnen zijn, waar op een organische wijze naartoe wordt gewerkt. Dat zegt Albert Boonstra, hoogleraar Informatiemanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen, vandaag tijdens zijn oratie over innovatieve informatietechnologie.

Het stranden van grootschalige ICT-projecten kost de samenleving volgens de Algemene Rekenkamer jaarlijks ongeveer 6 miljard euro, bijna een derde van de totale ICT-investeringen (18,5 miljard, zie voetnoot 1). 'En dan hebben we het bij mislukken alleen nog maar over projecten die uiteindelijk helemaal niet door zijn gegaan. De OV-chipkaart is naar die maatstaf nog geslaagd, omdat hij ondanks alle haken en ogen wel is ingevoerd, zij het veel minder ver strekkend dan indertijd de bedoeling was,' zegt Boonstra.

Verleid door techniek

Het gaat volgens de hoogleraar al mis op het moment dat een dergelijk reusachtig project bedacht wordt. Het Elektronisch Patiëntendossier, dat onlangs na een lijdensweg van veertien jaar door de Eerste Kamer werd afgeschoten, is een afschrikwekkend voorbeeld. Boonstra: 'De bedenkers van zo'n plan worden verleid door de technische mogelijkheden die er op dat moment zijn. Daardoor ligt de focus vanaf het begin op de techniek, en daarnaast op de strategisch-economische doelen die daarmee haalbaar zijn. In dit geval een betere gezondheidszorg. Wat veel te laat aan de orde komt is het organisatorische perspectief: hoe stem je het af met alle belanghebbenden, vooral met de gebruikers?'



## Voorbeelden

- <http://www.vts-racon.nl/post/botlek>
- <http://www.rijkswaterstaat.nl/geotool/waterhoogetovnap.aspx?cookieload=true>



- Stremmingen en versperringen
- Marifoongebruik
- Bedieningsregeling bruggen





## Oefening

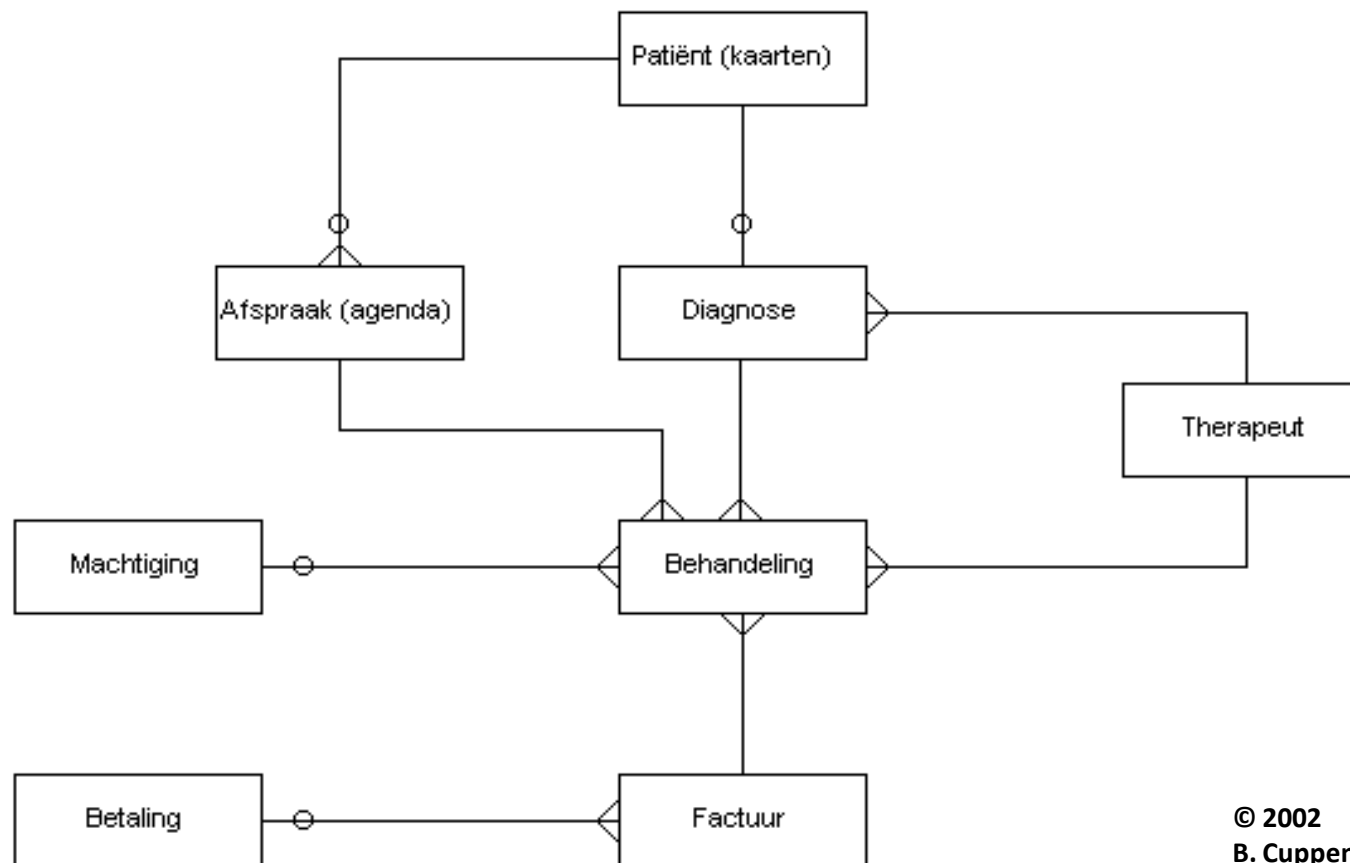
- Nkvkvkk\vk l n \kbnl



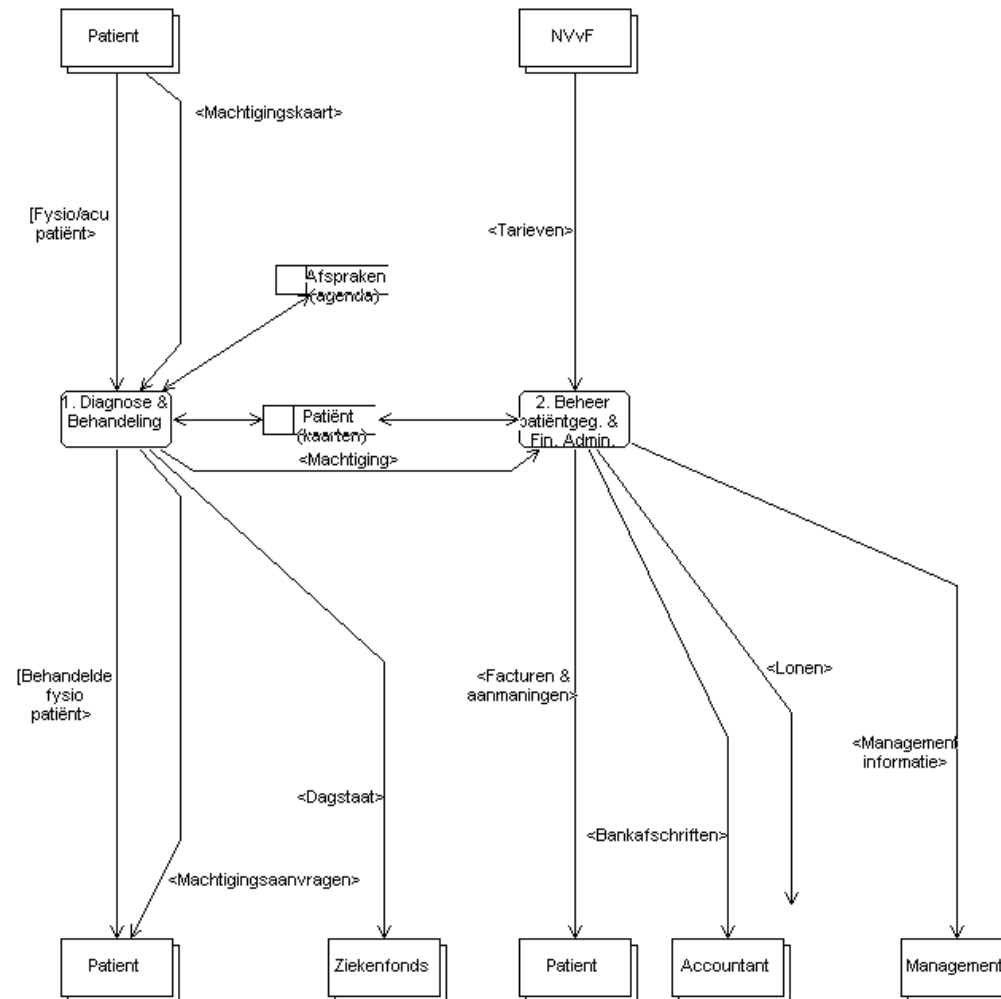
## Instrumenten

- IDEF schema
- Process flow chart
- Data flow diagram
- Entiteit relatie diagram

## Case: behandeling door therapeut (ERD)



## Case: behandeling door therapeut (DFD)





## IDEF schema

