

Geef architect sleutelrol in ict-project

ICT-PROJECTEN

Door in ict-projecten altijd een onafhankelijke architect aan te stellen, wordt voorkomen dat zoveel van die projecten falen.

Er gaat veel geld om in ict-projecten van de overheid. En er gaat veel mis. Na alarmerende berichten over mislukte ict-projecten bij onder andere UWV, waterschappen en rampenbestrijding staat het onderwerp hoog op de politieke agenda. Er komt nu een parlementair onderzoek. Alleen de brancheorganisatie van de ict-sector is kritisch en meent dat het geld dat met zo'n onderzoek gemoeid is, beter kan worden besteed aan de ict-projecten zelf.

Wij zien in de dagelijkse praktijk wat er mis gaat en pleiten voor een scheiding van verantwoordelijkheden.

De ict-branche is relatief jong en heeft nog veel te leren. Dat is mede de oorzaak van de problemen, zal ook in het parlementaire onderzoek ongetwijfeld naar voren komen. Maar wie jong is, moet op zoek gaan naar goede leermeesters. De ict-branche, waaronder we hier ook de overheid als opdrachtgever verstaan, kan veel leren van principes die al honderden jaren succesvol

worden toegepast in de bouwkunde.

Het bouwen van een informatie-systeem is in veel opzichten vergelijkbaar met het bouwen van een wolkenkrabber. Heeft u zich ooit afgevraagd waarom we wel veel lezen over mislukte ict-projecten, maar nooit over het mislukken van de bouw van een wolkenkrabber? Het antwoord is: werken onder architectuur.

Neem het spraakmakende nieuwe onderkomen van de Chinese staats-tv, ontworpen door architect Rem Koolhaas, die onlangs door het Amerikaanse tijdschrift *Time* is gekozen in de top-100 van invloedrijkste mensen ter wereld. De realisatie van een gebouw als dit is minstens zo complex en zo duur als de meest ambitieuze ict-projecten van de overheid, maar door de verantwoordelijkheden juist te verdelen – met een sleutelrol voor de architect – wordt het project beheerst naar een succesvolle afronding gelooft. Hoe kunnen we deze 'succes gegarandeerd'-aanpak vertalen naar de ict?

Het begint bij de rol van de opdrachtgever. Bij de overheid is in de afgelopen jaren veel inhoudelijke expertise verdwenen als gevolg van bezuinigingen en uitbesteding. Expertise moet dus extern ingehuurd worden. Op zichzelf is dat niet erg, maar men zit graag voor een dubbelte op de eerste rang en let daarom onvoldoende op de kwaliteit.

Waarom lezen we nooit over het mislukken van de bouw van een wolkenkrabber?

De huidige praktijk bij aanbestedingen versterkt dit. Het inhuren van expertise wordt veelal aanbesteed op een wijze waarbij enkele grote partijen een meerjarige mantelovereenkomst wordt gegund. De concurrentie is hevig en de aangeboden tarieven zijn daarom laag. Dat lijkt goedkoop voor de overheid, maar de kwaliteit die onder de afgesloten mantelcontracten wordt geleverd is natuurlijk navenant.

Het salaris van consultants is bij veel adviesbureaus mede afhankelijk van het tarief dat een klant betaalt, en opdrachten uit een mantelovereenkomst zijn dan natuurlijk niet de eerste keuze van de betere adviseurs.

Bij het aanbesteden van complete projecten gaat het op soortgelijke wijze mis. Door in het bestek een aantal (vaak ook nog tegenstrijdige) eisen in beton te gieten en aan te besteden, wint de leverancier die ja zegt tegen alle risico's voor de laagste prijs.

Vervolgens begint het spel tussen ict-leverancier en opdrachtgever om de verliesgevende aanbesteding in winst om te zetten door het definiëren van zoveel mogelijk meerwerk dat buiten het bestek van de aanbesteding valt. En dan lopen de kosten snel op. Een aantal grote ict-leveranciers blijkt hier heel bedreven in te zijn. In alle gevallen is de klant het slachtoffer.

De grootste fout die telkens weer gemaakt wordt, ligt in het ontbreken van een onafhankelijke ict-architect. In veel gevallen is de uitverkoren leverancier zowel architect als aannemer. Uit de praktijk – wij hebben allen bij grote ict-bedrijven gewerkt – weten wij hoe moeilijk het is een klant objectief te adviseren als er grote commerciële belangen spelen. Een goede systeemarchitectuur staat meestal niet boven aan de lijst van belangen van een leverancier. En gebruikersorganisaties beschikken zelf vaak niet over de noodzakelijke kennis of capaciteit voor het leveren van een ict-architect.

Wij pleiten er daarom voor om in ict-projecten altijd een onafhankelij-

ke architect aan te stellen, zoals dat ook gebeurt in de bouwkunde. Die ict-architect is verantwoordelijk voor het opstellen van de systeemarchitectuur en voor het begeleiden en controleren van ontwerp en bouw. De overheid kan de onafhankelijkheid van de ict-architect bewerkstelligen door in aanbestedingen altijd de systeemarchitectuur als apart perceel op te nemen en leveranciers te verbieden op beide percelen tegelijk te bieden.

Om zeker te stellen dat dit inderdaad gebeurt, pleiten wij voor wetgeving die deze maatregelen afdwingt. Dat is nodig om te voorkomen dat de belangen van de grote softwarebedrijven veranderingen tegenhouden.

Met deze wetgeving zet de overheid niet alleen een grote stap in de volwassenwording op ict-gebied, maar zullen we, net als in de succesverhalen van Rem Koolhaas en zijn architectenbureau, komende jaren niet meer lezen over ict-missers, maar over ict-successen.

DANNY GREEFHORST
ERWIN OORD
TOINE SCHIJVENAARS
JAN WILLEM VAN VEEN

zijn oprichters van het onafhankelijke ict-architectuuradviesbureau ArchiXL.