

De invoering van grootschalige en complexe infrastructurele projecten, waaronder ICT-systemen, is een kwetsbaar proces, zo weten we inmiddels. De kranten staan er vol van, en ze zouden nog veel voller staan wanneer ook private ondernemingen en andere (semi-) publieke instellingen vaker opening van zaken zouden geven. Alleen om die reden al getuigt het van enige moed dat UvA en HVA vorig jaar besloten de invoering van hun nieuwe studenteninformatiesysteem aan een kritische evaluatie te onderwerpen. Wij, als commissie, hopen dat die moed wordt beloond, en dat onze bevindingen zullen bijdragen aan een verbetering van dit soort kostbare en ingewikkelde processen.

Belangrijkste conclusies

De commissie heeft haar bevindingen samengevat in negentien conclusies, te vinden in het rapport. De kern daarvan laat zich als volgt samenvatten:

- De invoering van SIS is een kostbaar, langdurig en vaak frustrerend proces geweest, maar heeft uiteindelijk wel geresulteerd in een werkbaar systeem, dat in toenemende levert wat er bij aanvang van werd verwacht; er is dus geen sprake van een *mislukt* project, en evenmin van ‘weggegooid geld’.
- Het overgrote deel van de problemen en de daarmee samenhangende overschrijding van de oorspronkelijke begroting is te herleiden tot het allereerste besluit, n.l. om met vijf instellingen samen te zoeken naar een geschikt studenteninformatiesysteem. De achterliggende gedachte was dat daarmee besparingen konden worden gerealiseerd. Deze beslissing, en de daarop volgende keuze voor het systeem van Oracle, getuigde van een gebrek aan zicht op de inhoudelijke implicaties, de financiële en personele gevolgen en de benodigde tijd en capaciteit die met de introductie van zo’n complex systeem gemoeid waren.
- Het systeem van Oracle veronderstelde immers dat de betrokken instellingen hun procedures en administratieve processen in het onderwijs radicaal zouden harmoniseren – en daar waren de instellingen op geen enkele manier op voorbereid, zoals ook al bleek uit het evaluatierapport dat de Universiteit Leiden een paar jaar geleden heeft laten opstellen.
- De commissie trekt op grond hiervan de conclusie dat de geschiedenis rond de introductie van SIS aantoont dat het vermogen om vooraf een goede inschatting te maken van de te verwachten kosten van een complex traject, zoals de gezamenlijke invoering van een studenteninformatiesysteem, fors is overschat.
- Een van de belangrijkste gevolgen van de ‘kortsluiting’ tussen het aangekochte systeem en de diversiteit in de feitelijke processen binnen de betrokken instellingen, waren de enorme financiële overschrijdingen: het bleek immers nodig om het systeem keer op keer aan te passen. Men móést dus wel “maatwerk” leveren, maar daarmee werd het ontwerp- en invoeringsproces voor een belangrijk deel onbeheersbaar.
- In die allereerste beslissing om voor een gezamenlijk systeem te opteren, openbaart zich nog een ander fenomeen, dat zich tot en met de feitelijke invoering aan beide instellingen zou wreken, in elke fase van het proces, zowel bij het ontwerp als bij de

voorbereidingen voor de introductie: er was sprake van twee grotendeels gescheiden mentale werelden, de een bevolkt door ICT-ers met kennis van ERP-systemen (niet zelden van buiten ingevlogen), de ander door mensen – interne medewerkers – met kennis van het onderwijs en de onderwijslogistiek. Deze werelden verstonden elkaar niet of nauwelijks, en de gekozen projectaanpak heeft sterk tekortgeschoten in het samenbrengen van deze werelden.

- De commissie is tot de conclusie gekomen dat de bestuurlijke inbedding van het ontwerp- en implementatieproces op een aantal belangrijke punten te wensen overliet: zo ontbreekt in de inrichting van de landelijke samenwerking de leveranciersrol, was er geen centrale regie en al evenmin een ‘countervailing force’ die in het hele proces als onafhankelijke, kritisch instantie had kunnen fungeren.
- Vergelijkbare omissies vertoont de bestuurlijke inbedding van het proces binnen de afzonderlijke organisaties – en dat heeft zonder twijfel bijgedragen aan de vele problemen rond SIS. Zo was de positie van de Stuurgroepen bij de UvA en de HvA, enerzijds ten opzichte van de lokale stuurgroepen in de faculteiten en de domeinen, en anderzijds ten opzichte van het SaNS Expertisecentrum en het CvB, niet of nauwelijks geëxpliciteerd, waardoor de Stuurgroepen slechts ten dele de mogelijkheid hadden om de eigenaarsrol in het hele proces te vervullen.
- De commissie stelt vast dat zich bij de HvA minder grote problemen hebben voorgedaan dan bij de UvA. De implementatie van SIS bij de UvA is moeizamer verlopen: dat geldt voor zowel de Inschrijfmodule als de gefaseerde invoering van de Volgmodule.
- Geconcludeerd moet worden dat de UvA en HvA-organisaties in de verschillende fases onvoldoende waren voorbereid op de invoering van SIS, ook nog op het moment dat door het CvB en de Stuurgroepen besloten werd tot de live-gang van de Volgmodule. Het was bekend dat er problemen zouden optreden, maar men ging er van uit dat die later nog opgelost konden worden. Dat is ook gebeurd, dankzij de grote inzet van tal van medewerkers en de ‘vliegende brigades’. Met de kennis van nu en bezien vanuit een *technisch en financieel* oogpunt lijkt het besluit tot de live-gang derhalve een verantwoorde keuze te zijn geweest; niet te bepalen is of dit uiteindelijk opweegt tegen de geleden reputatieschade en – vooral – de oplopende werkdruk en frustraties bij een groot deel van de medewerkers, die tot de dag van vandaag hun sporen hebben nagelaten, zoals blijkt uit de grote en serieuze respons op de door de commissie georganiseerde enquête .

Tot slot zouden we het CvB willen aanraden ons advies over te nemen om de ICT Stuurgroepen van UvA en HvA te vragen de conclusies van dit rapport te vertalen in een reeks van aanbevelingen voor toekomstige projecten, om te voorkomen dat we in vergelijkbare kuilen zullen vallen.

Namens de SIS-evaluatiecommissie
Frank van Vree, voorzitter