

Deze opinie is van een externe deskundige. De inhoud vertegenwoordigt dus niet het redactionele gedachtegoed van Computable.

Besturing ICT-projecten: kabinet kiest niet

10-02-2015 10:56 | Door Michiel van der Molen | Lees meer artikelen over: [Projectmanagement](#) | Er zijn [3 reacties](#) op dit artikel | Lezers geven dit artikel een 8,6 | [Permalink](#)



De 'Tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid'.

Het Bureau ICT-toetsing (BIT), dat grote ict-projecten van de overheid moet toetsen, gaat er komen, zo heeft het kabinet in een brief aan de Kamer kenbaar gemaakt. In afwijking van het Elias-rapport van het parlementair onderzoek naar ict-projecten bij de overheid (oktober 2014) kiest het kabinet voor een BIT zonder besluitvormende bevoegdheid. Dit om afschuiven van verantwoordelijkheid te voorkomen en de lijnverantwoordelijkheid bij de ministeries (directeuren-generaal, secretaris-generaal en uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de betreffende vakminister) te handhaven.

Dit lijken verstandige overwegingen. Niets is immers zo heilzaam voor goede besturing van projecten als lijnmanagement dat zich werkelijk eigenaar voelt en zich daarnaar gedraagt. Maar bij de overheid is dat helaas nog niet altijd de praktijk. Dus als je kiest voor de lijnverantwoordelijkheid, dan moet je wel wat doen om die verder te ontwikkelen. Dat doet het kabinet niet.

Belang van lijnverantwoordelijkheid

Bijna alle betrokkenen bij projecten hebben er belang bij dat een project groter en duurder wordt. De gebruikers en externe stakeholders hebben graag een mooiere oplossing, vooral omdat ze die niet zelf hoeven te betalen. Leveranciers maken op meerwerk de hoogste marges: er is dan immers geen concurrentie meer. Voor betrokken adviseurs betekent uitloop van het project extra werk. Voor de projectmanager, die betaald wordt om op kosten te sturen, is een voorstel voor extra functionaliteit een zakelijke routine: als de opdrachtgever het goedkeurt vindt hij het prima, hij leeft er immers van.

De enige partij die hier werkelijk tegenwicht aan kan bieden is de opdrachtgever, de vertegenwoordiger van de lijnorganisatie, die de kosten tegen de baten afweegt en - tegen alle andere stakeholders in - de geldkraan kan dichtdraaien. Zwak ingevuld opdrachtgeverschap is dan ook een garantie voor kostenoverschrijdingen.

Lijnverantwoordelijkheid is lastig

Om te beginnen is de besturing van organisaties vaak nog onvoldoende afgestemd op het belang van projecten, dat is bij de overheid niet anders dan in het bedrijfsleven. Ondanks het steeds grotere belang van projecten zijn de prestatieafspraken met managers (managementcontracten, stuurcontracten) vaak gericht op hun operationele prestaties, niet op hun functioneren in de besturing van deze projecten. De boodschap aan degenen die de projecten moeten besturen (opdrachtgevers, stuurgroepleden) is dus: die projecten doe je er gratis bij. Het is daarom begrijpelijk dat een drukbezette manager liever een operationeel brandje blust dan een vergadering van een projectstuurgroep goed

voorbereidt.

Daarnaast heeft **projectmanagement** in de cultuur van veel organisaties een lagere status dan lijnmanagement. Hoe vaak het ook mis gaat, we blijven maar denken dat het makkelijker is dan lijnmanagement. Ondanks het grotere afbreukrisico zijn de beloningen daarom vaak lager. Overtollige en mislukte lijnmanagers worden niet zelden als projectmanager ingezet. Ook dit is een duidelijke boodschap: als je een managementcarrière wilt, blijf dan uit de buurt van projecten. Dit helpt niet echt om managers te interesseren om projectgerichte capaciteiten te ontwikkelen.

Verder is er de hardnekkige opvatting dat een projectmanager verantwoordelijk is voor het succes van een project. Deze voor lijnmanagers schijnbaar aantrekkelijke gedachte wordt bevestigd door sommige projectmanagers, die opereren alsof het project een doel op zichzelf is waar zij zelf eigenaar van zijn. De opdrachtgever beschouwen zij als een te managen stakeholder die je in het belang van het project nu eenmaal op sleeptouw neemt - de wereld op zijn kop. Dit helpt lijnmanagers niet om in te zien dat een project pas een succes is als je de businessdoelen realiseert en dat de verantwoordelijkheid voor projectsucces dus alleen bij henzelf kan liggen.

Bovenop dit alles kennen projecten in de publieke sector nog extra uitdagingen: de grilligheid van de politiek, de meervoudige doelen van projecten, de complexiteit van de omgeving met veel tegenstrijdige belangen en het leven in een glazen huis: alles ligt meteen op straat. Daarbij is in de publieke dienst het werken volgens regels en geen fouten maken vaak belangrijker dan het leveren van bijzondere prestaties, waardoor het mijden van risico een belangrijke voorwaarde is om als manager te overleven. Voor lijnmanagers zijn dit allemaal stimulansen om projecteigenaarschap te mijden.

Wat stelt het kabinet wel en niet voor?

Het kabinet stelt een enkele maatregel voor die kan bijdragen aan versterking van het eigenaarschap van projecten in de lijn. Zo is het positief dat besluiten om een groot project te starten in de bestuursraad besproken moeten worden, al mag je toch hopen dat dit in veel gevallen usance is. Als het gaat over verantwoordelijkheden (eigenaarschap van projecten) dan heeft het kabinet het in navolging van de commissie Elias helaas alleen over het eigenaarschap op het hoogste niveau: de verantwoordelijkheden van ministers. Natuurlijk is het goed als men op dat niveau niet naar elkaar hoeft te wijzen. Maar als het zo ver komt is het al te laat.

Immers, als een minister een geldkraan dicht draait is de schade vaak groot, het hele projectresultaat kan dan vaak worden weggegooid. Optimaal waar voor je geld krijg je door fijnmazige sturing op het laagste niveau, in het samenspel tussen de projectmanager en de ambtenaar die de rol van directe opdrachtgever vervult. Hoe hoger het niveau waarop moet worden bijgestuurd, hoe groter de schade. Daarom moet versterking van lijnverantwoordelijkheid en eigenaarschap zich niet alleen op de top richten maar op alle niveaus.

In het licht van de factoren die goed opdrachtgeverschap zo lastig maken biedt de kabinetsbrief weinig zicht op verbetering. Over de structurele achtergrond - de besturing van de organisaties die nog steeds vooral op de operatie gericht is, waardoor de vrijblijvendheid van de projectbesturing is ingebakken - geen woord. Het cultuuraspect wordt wel genoemd maar gereduceerd tot een onderdeel van het hoofdstuk 'Bevorderen van professionaliteit en lerend vermogen'. Daar wordt het probleem in de eerste plaats gelabeld als onvoldoende ict-competentie van managers, waardoor het ontwikkelen van

ict-competentie als oplossing wordt gezien. Maar het gaat niet om ict-competentie.

Wat moet een opdrachtgever dan kunnen?

Goed opdrachtgeverschap van ict-projecten in de publieke sector is in belangrijke mate het kunnen sturen in een speelveld van belangen zonder met alle winden mee te waaien. Wat betreft kostenbeheersing betekent dat: je gebruikers en interne deskundigen ervan doordringen dat alles wat ze bij de aanbesteding vergeten, later drie keer zo duur is ('meerwerk schrijf je met een vork'). Ook na de aanbesteding kritisch blijven, goed samenwerken met leveranciers en ze waar nodig hun plaats wijzen, steeds bewust van de spanningsvelden die er zijn. Een projectuitje niet door de leverancier laten betalen: de volgende dag moet je misschien wel beslissen of je de leverancier wel of niet in de stuurgroep opneemt. Inzien dat als je je businesscase door een medewerker van je ict-leverancier laat uitwerken (Zembla noemt zo iemand een mol), dat je dan een te optimistische businesscase krijgt, bedoeld om de geldkraan maximaal open te krijgen (in jargon: een 'sterke businesscase'). En dat dit iets anders is dan de realistische businesscase die je nodig hebt, bedoeld om de opbrengsten te optimaliseren. Overzien dat, als alle belanghebbenden (gebruikers, leveranciers) je adviseren een wijzigingsvoorstel goed te keuren, strijdige belangen een rol kunnen spelen en dat het op basis van je businesscase misschien toch geen goed voorstel is. En de moed hebben om dan nee te zeggen. En: ondanks dit alles niet in vijanddenken vervallen en goed samen blijven werken.

Dit zijn allemaal geen ict-competenties. En dit is nog maar een klein deel van wat goed opdrachtgeverschap inhoudt. Misschien zijn er inderdaad ict-trainingen voor opdrachtgevers nodig, al moeten ze daar niet te diep in duiken. Belangrijker lijken mij trainingen opdrachtgeverschap, waar je leert hoe je in een dynamische omgeving vol tegenstellingen kunt staan voor de publieke zaak, hoe je op een businesscase stuurt, hoe je stakeholders aanspreekt, hoe je de projectopdracht helder krijgt, hoe je de projectmanager aanstuurt, hoe je baten realiseert en hoe je omgaat met transparantie.

Tot slot

Als we het hebben over lijnverantwoordelijkheid dan moeten we het hebben over de lijn die loopt van de minister via de secretaris-generaal en de directeur-generaal tot aan de ambtenaar die de rol van opdrachtgever vervult. Het versterken van de lijnsturing van projecten - uiteindelijk tot uitdrukking komend in goed opdrachtgeverschap - is een voorwaarde voor verbetering van de resultaten van ict-projecten van de overheid. Het kabinet laat nog niet zien de enorme omvang van deze uitdaging te begrijpen, laat staan dat het zicht biedt op verbetering. Gelukkig kom ik in mijn praktijk steeds opnieuw moedige en gemotiveerde mensen tegen die, tegen de stroom in van heersende structuur en cultuur, doen wat ze kunnen en ondanks die tegenstroom soms zelfs tot indrukwekkende resultaten komen. Wat zou het toch mooi zijn als die stroom ooit de goede kant op zou gaan ...

Michiel van der Molen, directeur Molen & Molen, partner in projectsturing

Over de auteur

Michiel van der Molen is auteur van de boeken '[Projectmanagement voor opdrachtgevers](#)', '[Batenmanagement draait om mensen](#)' en '[Waarom doen we dit eigenlijk? De businesscase als basis voor projectsucces](#)'.

Hij schreef eerder op computable.nl over het rapport 'Naar grip op ICT' het artikel '[Blinde vlekken in rapport Elias](#)'.

