

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

Blinde vlekken in rapport Elias

12-11-2014 11:12 | Door Michiel van der Molen | Er zijn [10 reacties](#) op dit artikel |
Lezers geven dit artikel een 9 | [Permalink](#)



Ton Elias overhandigt het rapport 'Naar grip op ICT' aan Tweede Kamervoorzitter Anouchka van Miltenburg.

In oktober verscheen het rapport van het parlementair onderzoek naar ict-projecten bij de overheid. In de discussie erover zijn al belangrijke beperkingen genoemd, zoals het ontbreken van een onderbouwing voor de 1 tot 5 miljard schade en het weggijken van fraude en corruptie. Toch zijn een aantal belangrijke blinde vlekken onvoldoende belicht. Ik noem ze hieronder.

1: baten De commissie had zich volgens haar opdracht moeten richten op de maatschappelijke effecten. Zij richt zich echter alleen op de kosten, niet op achterblijvende baten. Natuurlijk is het relevant hoe de kosten van bijvoorbeeld C2000 konden oplopen, maar zeker zo relevant is de vraag in hoeverre de hulpverlening met C2000 nu efficiënter en veiliger is geworden, en of er andere besluiten waren genomen als hier goed op gestuurd was. Terwijl de Rekenkamer in 2013 nog adviseerde bij ict-projecten van de overheid meer aandacht te besteden aan batenmanagement (=zorgen dat investeringen inderdaad de beoogde voordelen opleveren), heeft de commissie hier niet één aanbeveling aan gewijd.

2: verbetering opdrachtgeverschap De commissie wil opdrachtgevers van projecten trainen om hun ict-kennis te vergroten. Maar meer nog dan op de inhoud moet een opdrachtgever zich op de besturing van het project richten. Het is daarom minstens zo belangrijk om opdrachtgevers te trainen in opdrachtgeverschap. Hoe zorg je bijvoorbeeld voor een eenduidige zakelijke rechtvaardiging (businesscase) en hoe gebruik je die om een project op koers te houden? Zonder verbetering van deze competentie zal een opdrachtgever een speelbal blijven van gebruikers (die vaak meer functionaliteit willen) en leveranciers (die dit uiteraard graag ondersteunen), met een almaar groeiende projectomvang als resultaat.

3: businessgedeelte van 'ict-projecten' De commissie richt zich met zijn analyse van projecten met een grote ict-component (zoals bijvoorbeeld WIA van UWV, door de commissie 'ict-projecten' genoemd) geheel op het aan leveranciers uitbestede ict-gedeelte ervan. Door deze beperking blijft er veel buiten beeld: immers voordat het ict-gedeelte kan worden aanbesteed moeten betrokkenen het eens worden over wat er moet gebeuren en nadat de leverancier het resultaat heeft opgeleverd moet het ingevoerd worden. Door deze enge benadering noemt de commissie bijvoorbeeld fpa (functiepuntanalyse) een geschikte methode om projectkosten te schatten, terwijl fpa alleen geschikt is om de kosten van het ict-gedeelte te schatten, en dan alleen in zoverre er een correct beeld van de benodigde functionaliteit is. Ik mis aanbevelingen voor het businessgedeelte van deze projecten. Een onderschatting bij de beoordeling van businessprocessen leidt niet alleen tot onderschatting van de kosten van ict-ontwikkeling, maar ook tot een niet-werkende oplossing, waardoor later uitloop en hoge herstelkosten ontstaan. Dat valt allemaal buiten de fpa-berekening.

4: belangenverstremgeling Investeringsbeslissingen worden als het goed is gebaseerd op een zakelijke rechtvaardiging (businesscase). Sommige publieke diensten laten zich door een ict-leverancier trainen en adviseren bij de ontwikkeling daarvan. Dit leidt tot zakelijke rechtvaardigingen die erop gericht zijn de geldkraan zo ver mogelijk open te krijgen, met een lawine aan verwachte baten, onvoldoende aandacht voor de vraag wie die ooit gaat realiseren en onvoldoende aandacht voor de nadelen van de investering (disbenefits). Het fundament van de besluitvorming staat dan al scheef. De aanbeveling van de commissie om zo'n zakelijke rechtvaardiging niet alleen als een administratief vehikel te zien ('business case, klaar is Kees'), maar ook werkelijk gedurende het project te blijven gebruiken om het project te sturen, heeft dan misschien wel een averechts affect.

Tot slot

Om projecten tot een succes te maken zal er meer moeten gebeuren dan wat Elias c.s. voorstellen. Toch moeten we het rapport omarmen: het momentum dat door het rapport is ontstaan moeten we gebruiken om serieuze verbeteringen te initiëren. Misschien kan dit commentaar inspireren om daarbij, 'in de geest van Elias', nog iets verder te kijken dan alleen de aanbevelingen in het rapport.

Michiel van der Molen, directeur Molen & Molen., expert in batenrealisatie

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'.