

# ICT-projecten bij overheidsorganisaties: een bijzonder spanningsveld

Drs. M.J. van Beek RE

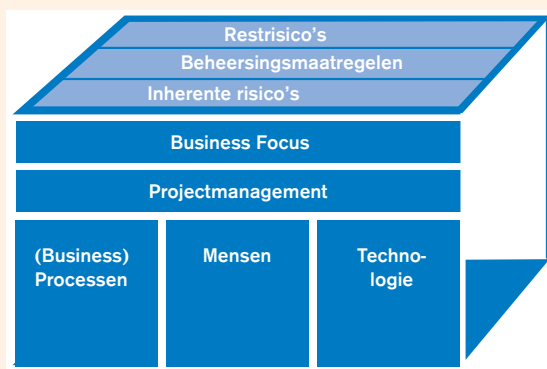
In ICT-vakbladen zijn regelmatig berichten (zoals het elders op deze pagina afgedrukte) te lezen over ICT-projecten bij de overheid die mislukken, te laat hun resultaten opleveren of enorme budgetoverschrijdingen kennen. ICT-projecten kennen altijd veel risico's, en daarom is beheersing van deze risico's van groot belang (zie hiervoor onder meer de andere artikelen in deze Compact). In dit artikel, gebaseerd op praktijkervaringen met ICT-projecten bij een groot aantal ministeries, wordt aangegeven welke risicogebieden en specifieke risico's bij projecten bij (rijks)overheidsorganisaties met name aan de orde zijn.

## Overheidsspecifieke risico's

In figuur 1 is aangegeven welke risicogebieden binnen de methodiek Project Review-methode (PRM) worden onderkend.

Van de vijf in PRM onderkende risicogebieden zijn bij de gebieden *Business Focus*, *Projectmanagement* en *Business processen* specifieke risico's zichtbaar die bij overheidsprojecten naar voren komen.

Per risicogebied zal in dit artikel worden aangegeven waar risico's bij ICT-projecten bij (rijks)overheidsorganisaties vooral optreden. Daarbij wordt per risicogebied een advies gegeven hoe deze risico's kunnen worden beheerst.



Figuur 1.  
Project Review-  
raamwerk.

## Business Focus: focus op de doelstellingen van het project

### Ambitieniveau

Doordat bij veel projecten het te realiseren ambitieniveau (willen we een Ferrari, Mercedes, of toch liever een Golf) niet duidelijk vooraf is gedefinieerd, wordt gedurende het project 'ingeleverd' op het te bereiken resultaat. Zo worden de functionele en/of technische ontwerpen soms veel te laat vastgesteld en zijn deze meer dan eens kwalitatief onder de maat en moeilijk leesbaar.

Er wordt nogal eens te veel gesteund op externe informatiearchitecten/systeemontwerpers die worden ingeschakeld om een doortimmerd ontwerp neer te leggen als basis voor het te bouwen systeem. Dergelijke ontwerpen zijn moeilijk te lezen en te begrijpen voor de gebruikers in het project, zodat pas na lange tijd (bij de acceptatietest van het systeem) blijkt hoe het systeem precies zal gaan functioneren.

Een voorbeeld hiervan is een recent project waarbij het betreffende systeem niet goed bleek aan te sluiten bij de werkprocessen van de gebruikers voor wie het systeem was bedoeld. Hierdoor werd de acceptatie van het systeem tegengehouden en werd zelfs het hele project stopgezet.

Advies: Definieer voor de start van het project de te bereiken resultaten (het ambitieniveau) en bewaak deze doelstellingen gedurende het project.

## Strijd om prioriteiten tussen projecten

Bij grote overheidsorganisaties wordt veel geïnvesteerd in nieuwe ICT-systemen en -toepassingen. Doorgaans is er dan ook sprake van meerdere tegelijk lopende projecten. Uit onze ervaringen blijkt dat er nogal eens sprake is van het toekennen van de 'hoogste' prioriteit aan individuele projecten, waarbij onderlinge afstemming tussen deze projecten ontbreekt.

Dit uit zich met name in knelpunten bij de inzet van gebruikers (materiedeskundigen), die dan door meerdere projecten fulltime worden geclaimd, terwijl deze medewerkers doorgaans ook nog taken in de lijnorganisatie moeten blijven vervullen. Het gevolg is dat de voortgang van het project stagneert doordat ontwerpen niet op tijd worden beoordeeld en acceptatietests uitlopen. De gevolgen kunnen nog ernstiger zijn als de kwaliteit van de inzet van de gebruikers in het project hieronder lijdt, waardoor bijvoorbeeld ontwerpen onvoldoende worden beoordeeld en tests niet goed worden uitgevoerd.

Advies: Bepaal, indien meerdere projecten tegelijkertijd worden uitgevoerd, de onderlinge prioriteit hiervan. Besteed met name aandacht aan de inzet van gebruikers (materiedeskundigen) in projecten.

Uit *Computable* van 30 november 2001:

*Minister Korthals stopt na vier jaar met foutenfestival van 28 miljoen bij Gerechtshoven*

De invoering van het Hoger Beroep Strafrechtstelsel (HBS) bij het Ministerie van Justitie is volgens een klassiek foutenfestival verlopen. Ingewikkelde technologie, veeleisende gebruikers, wantrouwen tussen de opdrachtgever en de afnemers, een onduidelijke projectorganisatie en complexere werkprocessen dan verwacht. In vier jaar tijd is een slordige 28 miljoen gulden over de balk gegooid.



### Meerdere betrokken partijen

Opvallend bij ICT-projecten bij overheidsorganisaties is dat de opdrachtgever (en budgethouder) van een project niet altijd de gebruiker is van het te bouwen systeem. Een voorbeeld hiervan is het Paspoortproject. In het artikel van Felix en Dujardin in deze Compact is zichtbaar dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties fungeerde als opdrachtgever, terwijl de 500 Nederlandse gemeenten, de buitenlandse posten van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Koninklijke Marechaussee en de Nederlandse Antillen en Aruba de gebruikers zouden worden van het te bouwen systeem.

Dit betekent dat een opdrachtgever bij zijn beslissingen over bijvoorbeeld de inrichting en planning van het project, de acceptatie van het systeem, de opleiding van gebruikers en dergelijke veelvuldig moet overleggen met alle betrokkenen. Bij verschillende gebruikersgroepen met elk een eigen organisatie en cultuur kan dit al snel leiden tot eindeloos overleg om alle partijen tevreden te stellen, met als resultaat een veel te late oplevering van het systeem en torenhoge kosten. De opdrachtgever zal bij een dergelijk project dus moeten balanceren tussen het vergroten van de betrokkenheid van partijen en het vasthouden aan het projectplan en de planning, ook als dit wel eens leidt tot conflicten met deze partijen.

**Advies:** Betrek de toekomstige gebruiker(s) van het systeem nadrukkelijk in de projectorganisatie (stuurgroep, projectgroep). Trek voldoende tijd uit voor complexe besluitvormingsprocessen. Houd de regie van het project wel bij één (project)organisatieonderdeel.

### Gebruikersvertegenwoordiging

Een belangrijke risicofactor bij ICT-projecten bij de rijksoverheid is (het gebrek aan) betrokkenheid van de gebruikersorganisatie bij het project. Aan de betrokkenheid van gebruikers wordt doorgaans te weinig aandacht besteed. Bij overheidsorganisaties wordt dat mede veroorzaakt doordat de verantwoordelijkheid voor (grote delen van) een project vaak wordt uitbesteed aan een derde partij.

Een voorbeeld is een project waarbij een formele projectorganisatie was ingericht, bestaande uit stuurgroep en projectgroep, maar waarbij alleen op stuurgroepniveau enkele vertegenwoordigers van het werkveld waren opgenomen. In de projectorganisatie was verder voornamelijk sprake van inbreng vanuit de ontwikkelaar/bouwer van het bewuste systeem en de ICT-organisatie die het systeem zou gaan beheren. Nadat het project al een tijd liep werd alsnog een gebruikersraad geformeerd, maar daarbij werd niet bepaald welke taak daaraan werd toegekend. Het gevolg was toenemende onduidelijkheid tussen projectgroep en gebruikersraad over de verantwoordelijkheid voor het testen en accorderen van producten.

**Advies:** Bepaal bij de start van het project de manier waarop de gebruikers in het project worden vertegenwoordigd. Als gekozen wordt voor een aparte gebruikersvertegenwoordiging, bepaal dan bij het definiëren van de projectstructuur wie welke verantwoordelijkheden heeft.

### Kennis en ervaring materiedeskundigen

Bij het inrichten van een gebruikersvertegenwoordiging wordt de benodigde deskundigheid en ervaring nogal eens onderschat. Zo was bij een groot en sterk vernieuwend IT-project de gebruikersorganisatie vertegenwoordigd door de betreffende directeur (die op hoofdlijnen stuurde) en verder door twee medewerkers, die niet eerder in een dergelijk project hadden geparticipeerd (en bijvoorbeeld geen ervaring hadden in het beoordelen van functionele ontwerpen en andere opgeleverde producten) en die bovendien onvoldoende zicht hadden op het totale werkproces van de organisatie in kwestie.

Als motief voor het niet sterk betrekken van andere vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie bleek dat de zittende afdelingshoofden te weinig visie/vermogen hadden om mee te groeien met de nieuwe werkwijze en het nieuwe systeem. Als ze in het project werden betrokken, zou dat leiden tot te veel tegenwerking in het project. Door de bestaande gebruikersorganisatie niet voldoende te betrekken ontstond echter een situatie waarbij het project niet meer werd gedragen door de organisatie.

**Advies:** Definieer welke kennis en ervaring nodig is bij de eindgebruikers die een rol als materiedeskundige in het project krijgen. Indien het betrekken van sleutelfunctionarissen kan leiden tot weerstand en tegenwerking, bepaal dan of hiervoor alternatieven bestaan (door het betrekken van andere medewerkers of het inschakelen van externe ondersteuning).

### Koppeling naar de gebruikersorganisatie

Een ander aspect van de gebruikersvertegenwoordiging betreft het tussentijds terugkoppelen van producten naar de staande organisatie. Doordat medewerkers doorgaans (bijna) volledig worden afgevaardigd naar het ICT-project verdwijnt na verloop van tijd de vanzelfsprekende en regelmatige terugkoppeling naar de achterban die door de betreffende gebruikers wordt vertegenwoordigd. Ook gaan gebruikers zich steeds meer identificeren met (de doelstellingen van) de projectorganisatie en steeds minder met de eigen achterban.

Hierdoor wordt nogal eens op een te laat moment geconstateerd dat de opgeleverde producten wel binnen het project worden geaccepteerd maar niet daarbuiten.

**Advies:** Zet medewerkers van de lijnorganisatie voor maximaal drie dagen per week in op het project, of benoem in de projectorganisatie medewerkers die een linking pin-functie krijgen met de staande organisatie.

## Projectmanagement

### Politiek opgestelde planning

Bij overheidsorganisaties is doorgaans sprake van een implementatiedatum van een systeem die op het politieke niveau is vastgesteld en die ook openbaar is. Als een minister in de begroting van zijn departement of een brief aan de Tweede Kamer aangeeft dat implementatie van het systeem per een bepaalde datum zal plaatsvinden, dan is het doorgaans moeilijk om deze datum op basis van tegenvallers aan te passen. Dit kan immers leiden tot kamervragen over de beheersing van het project door het betreffende departement.

In de praktijk kan na verloop van tijd de situatie ontstaan dat de hele projectorganisatie doordrongen is van het feit dat door allerlei factoren de oorspronkelijke datum niet meer haalbaar is, maar dat naar buiten het beeld wordt vastgehouden dat er hooguit enkele kleine tegenvallers zijn. Om niet keer op keer met een nieuwe tegenvaller naar buiten te komen volgt er dan in een relatief laat stadium een escalatie, waarbij de planning enorm moet worden bijgesteld (uitloop van een half jaar is daarbij niet ongebruikelijk). Deze schoksgewijze aanpassing zorgt dan weer voor ongelof en onbegrip bij de project- en de gebruikersorganisatie en kan leiden tot het afhaken van betrokkenen.

Advies: Laat bij de start van een complex project de implementatiedatum baseren op een reële, onderbouwde planning. Bepaal tijdens het project periodiek (wekelijks, maandelijks) wat de gevolgen zijn van tegenvallers in de planning en communiceer hierover openlijk aan de opdrachtgever. Vermijd schoksgewijze wijzigingen in de planning en besteed aandacht aan een blijvende geloofwaardigheid van de projectplanning.

### Standaard-projectaanpak

Bij alle ministeries waar in de afgelopen jaren ICT-projecten zijn beoordeeld, is gebleken dat een standaard-projectaanpak ontbreekt of niet consequent wordt toegepast. Dit is ook zo bij organisaties waar altijd één of meer ICT-projecten parallel worden uitgevoerd. Gezien de hoeveelheid geld die jaarlijks wordt besteed aan ICT-projecten is dat merkwaardig. Doordat een standaard-aanpak ontbreekt wordt het feitelijk aan de projectleider, de projectorganisatie of de externe opdrachtnemer overgelaten een projectaanpak te kiezen. Dit blijkt dan veelal de door de betrokken externe opdrachtnemer aangedragen aanpak te zijn.

De opdrachtgever (de overheidsorganisatie in kwestie) is afhankelijk van de kwaliteit van de betreffende aanpak om het project en de resultaten van het project (het op te leveren informatiesysteem) te kunnen beïnvloeden.

Advies: Definieer een standaardaanpak voor ICT-projecten en pas deze toe op alle projecten.

## Ontwikkelmethodiek

Naast de projectaanpak is ook de te gebruiken ontwikkelmethodiek van belang. Een voorbeeld dat wij hiervan hebben gezien, is het gebruik van de Rapid Application Development-methodiek (RAD), die op het eerste gezicht een versnelling van het opleverproces van producten lijkt te geven. Door gebruikers te betrekken bij interactieve RAD-sessies kunnen zij direct beslissen over de gewenste functionaliteit. Op deze manier wordt in de RAD-methodiek geprobeerd de betrokkenheid van gebruikers te vergroten en de doorlooptijd van het proces van ontwerp en bouw te verkorten.

Dat aan het toepassen van RAD ook nadelen zijn verbonden, komt in een dergelijke situatie vaak pas na verloop van tijd aan de orde. RAD eist bijvoorbeeld dat de in RAD-sessies betrokken gebruikers een goed overzicht hebben van het totale werkproces van de betreffende organisatie. In veel organisaties worden tegelijkertijd werkprocessen aangepast en nieuwe systemen ontwikkeld, dus is dat overzicht onvoldoende aanwezig.

Verder is het niet de bedoeling dat het accorderen van beslissingen in RAD-sessies in de plaats komt van het accorderen van functioneel ontwerpen. De praktijk leert echter dat op basis van 'een goed gevoel' en mondelinge accordering snel wordt gestart met het bouwen van het systeem, waarbij het afronden van het functioneel ontwerpen weinig aandacht meer krijgt.

Hierdoor ontstaat in de testfase onenigheid tussen bouwer en gebruiker over de gebouwde versus de gewenste functionaliteit.

Advies: Bepaal per project welke methodieken in welk geval kunnen worden toegepast. Weeg in het projectplan af of aan de randvoorwaarden voor het toepassen van de betreffende methodieken is voldaan.

### Planning

Bij veel projecten is zichtbaar dat de projectplanning alleen op een hoog abstractieniveau is uitgewerkt en niet is doorvertaald tot op het niveau van individuele taken en medewerkers (wie doet wat wanneer). Dit leidt ertoe dat afhankelijkheden tussen activiteiten binnen een project (als deelproject A uitloopt dan heeft dat consequenties voor deelproject B) onvoldoende in kaart worden gebracht en dat het zogenoemde kritieke pad onvoldoende duidelijk is.

Als het bovenstaande het geval is, kan de voortgang en realisatie onvoldoende worden gemeten. Hierdoor blijkt de projectorganisatie nogal eens te lang uit te gaan van een feitelijk achterhaalde (en niet meer realistische) planning.

Als voorbeeld het in figuur 2 gegeven schema: hierin is op hoofdlijnen een projectfasering aangegeven. Er blijkt niet uit welke inzet van welke medewerkers (intern en extern) nodig is. Er is overlap tussen de verschillende fasen, maar er is geen kritiek pad onderkend. De voortgang van de projectactiviteiten wordt niet in de planning bijgehouden.



*Figuur 2.*  
Een voorbeeld van  
projectfasering op  
hoofdlijnen.

ID	i	Task Name	28-01-02	04-02-02	11-02-02	18-02-02	25-02-02	04-03-02	11-03-02	18-03-02	25-03-02	01-04-02	08-04-02	15-04-02
1		Definitiestudie												
2		Ontwerp												
3		Bouw												
4		Testen												
5		Opleiding												
6		Invoering												

Advies: Werk bij de start van een project een detailplanning uit en laat deze expliciet accorderen door betrokken interne en externe partijen. Registreer en bewaak de voortgang van het project per planningsitem. Bewaak het kritieke pad van het project op zeer regelmatige basis.

#### Evenwicht tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Bij veel ICT-projecten is zichtbaar dat projecten grotendeels of volledig worden uitbesteed aan derden (de bekende ICT-dienstverleners), waarbij een regiefunctie van de eigen organisatie nog maar beperkt aanwezig is. De betreffende regiefunctie (die bijvoorbeeld in een stuurgroep of projectgroep opereert) heeft bovendien doorgaans weinig ervaring met het managen van complexe ICT-projecten. Het evenwicht tussen de opdrachtgever (de overheidsorganisatie) en de opdrachtnemer (de dienstverlener die het project uitvoert) is dan niet meer aanwezig.

Dit betekent dat bij de opdrachtgever onvoldoende kennis en ervaring aanwezig is om te beoordelen of de op te leveren tussen- en eindproducten (projectvoorstellen, planningen, systeemontwerpen, e.d.) voldoen aan de eisen en wensen van de opdrachtgever. Omwille van de planning en de voortgang van het project ontstaat daardoor te veel afstand tussen de opdrachtgever en het project. Dit kan ertoe leiden dat pas in een veel te laat stadium (tijdens of na het testen) onvolkomenheden van de eerste projectfasen worden opgemerkt, met alle gevolgen van dien.

Advies: Besteed bij het uitbesteden van projecten aan externe partijen aandacht aan een goede balans tussen de extern belegde taken en een adequate regie- en beoordelende functie binnen de eigen organisatie. Bepaal vooraf of de eigen organisatie voldoende tegenwicht biedt ten opzichte van de doorgaans ervaren externe projectleiders en projectmedewerkers.

#### Inschakelen verschillende externe partijen

Bij ICT-projecten bij de overheid is nogal eens sprake van inhuur van verschillende externe partijen die bij een project betrokken worden voor verschillende deelactiviteiten. In een aantal gevallen is dit niet te vermijden doordat specifieke (technische) expertise nodig is die moeilijk elders kan worden verkregen. Als het aantal externe partijen groeit, wordt het aansturen en managen van deze partijen (en hun verschillende belangen bij het project) een extra taak voor de opdrachtgever. Een voorbeeld: in een complex project was sprake van inhuur van informatiearchitecten en testcoördinatoren bij dienstverlener A, terwijl ontwerp en bouw door dienstverlener

B werden gedaan. Dit leidde tot verschillende botsingen tussen beide dienstverleners, die er belang bij hadden hun eigen rol te versterken. De opdrachtgever moest hierdoor veel energie steken in het oplossen van deze conflicten en het nemen van beslissingen over het systeemontwerp of de testaanpak.

Advies: Beperk het aantal externe partijen dat bij een ICT-project wordt betrokken. Indien meerdere partijen worden ingehuurd, let dan sterk op mogelijk botsende belangen en de attitude van deze partijen.

#### Skills/ervaring met het managen van complexe projecten

In een stuurgroep die tot taak krijgt een ICT-project aan te sturen worden doorgaans ervaren medewerkers aangesteld die overzicht hebben over de processen in de organisatie en de consequenties van het te bouwen systeem voor de organisatie. Onze ervaring is dat stuurgroepleden onvoldoende worden geselecteerd op basis van hun kennis van en ervaring met het managen van complexe ICT-projecten.

In een dergelijke situatie, waarbij in het kader van een projectevaluatie aan een stuurgroep lid gevraagd werd of hij voldoende kennis, ervaring en tijd had om zijn taak (het aansturen van het project en de bij het project betrokken partijen en het nemen van cruciale beslissingen) uit te voeren, werd ontkennend geantwoord. Daar werd echter aan toegevoegd dat binnen de organisatie geen alternatieve medewerkers beschikbaar waren die beter waren gekwalificeerd.

Advies: Besteed bij de start van een project voldoende aandacht aan de samenstelling van een stuurgroep, door de benodigde kennis en ervaring hiervoor te inventariseren en in te vullen. Indien de benodigde kennis en ervaring niet volledig beschikbaar is kan externe inhuur worden overwogen.

#### Testen

De kwaliteit van het testen van informatiesystemen is in de afgelopen jaren bij veel overheidsorganisaties toegenomen. Als gevolg van ingrijpende projecten (zoals millennium- en euroaanpassingen) zijn veelal standaardtestaanpakken ingevoerd, waar voordien op een weinig gestructureerde wijze werd getest. Het testen van complexe systemen en wijzigingen van deze systemen is in de praktijk vaak grotendeels uitbesteed aan specifieke bedrijven. Hierdoor kan een gestandaardiseerde testmethodiek worden gebruikt en kan het testen efficiënt plaatsvinden.

Het testen door externe partijen kan er echter toe leiden dat systemen technisch wel goed worden getest (technische fouten en vastlopers worden eruit gehaald) maar dat de betrokkenheid van gebruikers bij het testen vermindert en dat de waarde van de test als acceptatiemoment voor de opdrachtgever afneemt. Dit betekent dat de feitelijke acceptatie van het betreffende informatiesysteem pas tijdens de opleiding of zelfs na de invoering kan plaatsvinden. Dan pas kunnen vragen worden beantwoord als:

- \* Past het systeem bij de werkprocessen van de organisatie?
- \* Ondersteunt het systeem de verschillende groepen gebruikers bij hun dagelijkse werkzaamheden?
- \* Is het systeem werkbaar en gebruikersvriendelijk?

Advies: Structureer het acceptatietest-traject zodanig dat enerzijds voldoende (technische) kennis en ervaring met betrekking tot het testen van systemen wordt ingebracht, maar dat anderzijds de gebruikersorganisatie voldoende in het testtraject wordt betrokken.

#### QA-functie

Uit de door ons beoordeelde projecten blijkt een sterk wisselende aandacht voor een Quality Assurance (QA)-functie. Soms is een QA-functie in de projectorganisatie aanwezig, soms worden periodiek externe audits uitgevoerd op een project. Ook komt een combinatie van beide modellen voor.

De effectiviteit van de QA-functie wordt sterk bepaald door:

- \* *De positie binnen of buiten de projectorganisatie*  
Een QA-functie die rapporteert aan een projectleider is sterk afhankelijk van wat de projectleider doet met kritische signalen over de projectvoortgang, de opgeleverde producten en dergelijke.

Een QA-functie die rapporteert aan een stuurgroep of opdrachtgever is niet alleen in staat knelpunten in het project aan de orde te stellen, maar kan ook rapporteren over het functioneren van de projectleider en de projectorganisatie in het algemeen.

- \* *De gedefinieerde taken*

De QA-functie kan tot taak hebben specifieke producten te toetsen (productgericht). Zij kan echter ook tot taak hebben de ontwikkelingen en de voortgang van het project te beoordelen (product- en procesgericht). Haar taak kan precies zijn afgebakend (beoordeel op moment X product Y) of zij kan een meer vrije rol krijgen.

- \* *De kwaliteit van de uitvoering*

Ook een QA-functie heeft haar beperkingen in de vorm van kennis en ervaring. Een QA-functie met weinig ervaring zal zich sterk richten op formele toetsingen. Een QA-functie met meer ervaring zal beter in staat zijn de voortgang en risico's van het totale project te beoordelen.

Advies: Bepaal bij de start van het project de taken van een QA-functie en de hiervoor benodigde kennis en ervaring. Bij complexe projecten dient er een QA-functie te zijn die zelfstandig kan functioneren ten opzichte van de projectleiding (door bijvoorbeeld rechtstreeks naar de stuurgroep te rapporteren). Daarnaast kan eventueel als ondersteuning van de projectleiding een QA-functie worden ingezet.

#### Business processen: de bedrijfsprocessen

##### ICT-projecten zijn vaak organisatieveranderingsprojecten

ICT-projecten bij de overheid blijken meer dan gemiddeld een onderdeel te zijn van een organisatieveranderingsproject. Daarbij wordt nogal eens gelijktijdig gewerkt aan veranderingen op het gebied van:

- \* organisatie;
- \* werkprocessen;
- \* huisvesting;
- \* informatiesystemen.

De theorie leert ons dat het altijd onverstandig is dergelijke zaken gelijktijdig aan te pakken, maar in de praktijk is dat soms onvermijdelijk (bijvoorbeeld in het kader van een verzelfstandiging van een overheidsorganisatie).

Advies: Bepaal bij de start van het project de impact die gelijktijdige veranderingen op het gebied van organisatie, werkprocessen, huisvesting, enz. hebben op de beheersbaarheid van het project en de acceptatie van het te bereiken resultaat (een geaccepteerd en werkend systeem). Bepaal de belastbaarheid van de organisatie (het vermogen om verandering op verandering te verwerken) en de effecten die deze gelijktijdige veranderingen hebben op de inzet van gebruikers in het project.

#### Conclusie

Doordat ICT-projecten bij overheidsorganisaties veel zichtbaarder zijn dan vergelijkbare projecten in het bedrijfsleven komen vertragingen en problemen met deze projecten sneller in de openbaarheid. Daarnaast leidt de politieke dimensie van overheidsorganisaties ertoe dat een aantal specifieke risico's optreedt.

Op veel van de genoemde gebieden is bij de door ons beoordeelde projecten sprake van onvoldoende beheersing:

- \* (te hoog) ambitieniveau;
- \* geen duidelijke prioriteitenstelling;
- \* onvoldoende evenwicht tussen opdrachtgever en -nemer;
- \* onvoldoende betrokkenheid van partijen (o.a. gebruikers);
- \* onvoldoende haalbare en niet voldoende gedetailleerde planning;
- \* ontbreken van een projectaanpak;
- \* foutieve keuze van een ontwikkelmethodiek;
- \* te weinig ervaring met het managen van complexe projecten;
- \* een te technisch gerichte testaanpak;
- \* verkeerd opgezette QA-functie.

Uit dit overzicht blijkt dat de beheersing van ICT-projecten bij overheidsorganisaties veelal nog te wensen overlaat. Het succesvol afronden van een ICT-project wordt daardoor des te onzekerder. Gezien het toenemende aantal ICT-projecten bij de overheid waarbij steeds meer aandacht bestaat voor communicatie met burgers en bedrijfsleven is meer aandacht voor de opzet en kwaliteit van ICT-projecten bij overheidsorganisaties een absolute noodzaak.

*Drs. M.J. van Beek RE* is sinds 1987 werkzaam bij KPMG, thans als senior manager. Hij voert met name audit- en adviesopdrachten uit bij overheidsorganisaties, op het gebied van onder andere informatiebeveiliging, inrichting en beheer van ICT en ICT-projecten. Hij is in de afgelopen jaren als auditor betrokken geweest bij een aantal complexe ICT-projecten bij diverse ministeries.