



Programma- en projectmanagement in het onderwijs: lessen uit de praktijk



Drs. E.P. Rutkens RE

is senior manager bij KPMG IT Advisory, specialisatie onderwijs. Daarnaast heeft hij een deeltijd-aanstelling als universitair docent bij de afdeling Bestuurlijke Informatievoorziening bij de vakgroep Accountancy binnen de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

rutkens.erik@kpmg.nl

Drs. Erik Rutkens RE

Vraaggestuurd onderwijs, onderwijsvernieuwing met IT, moderne efficiënte bedrijfsvoering: het zijn enkele van de veranderingen in het onderwijs die ertoe leiden dat programma- en projectmanagement van steeds groter belang worden. Projecten op deze terreinen falen nogal eens, en dit artikel geeft niet alleen de oorzaken daarvan aan, maar biedt tot slot ook een praktisch stappenplan om resultaatgericht aan programma's en projecten te werken.

Inleiding

Het onderwijs wordt, net als andere branches, geconfronteerd met allerlei ontwikkelingen waardoor het onderwijs en de onderwijsinstelling veranderen. Een belangrijke ontwikkeling is bijvoorbeeld vraaggestuurd onderwijs. Hierbij vormen de individuele wensen van de leerling of student het uitgangspunt voor de invulling van zijn leerweg. Dat gaat verder dan alleen het kiezen van studieonderdelen. De leerling of student kan zelf aangeven hoe hij bepaalde competenties wil ontwikkelen en welke vorm van beoordelen daarbij hoort. Competentiegericht onderwijs is een belangrijk uitgangspunt van vraagsturing. Competentiegericht onderwijs is onderwijs dat leerlingen of studenten in staat stelt de vereiste kennis, vaardigheden en een beroepshouding te verwerven. Dit betekent dat zij leren functioneren in een beroepsgerichte situatie.

Een andere belangrijke ontwikkeling is onderwijsvernieuwing met IT. Onze maatschappij is in toenemende mate een kennissamenleving en -economie. Dit vraagt om nieuwe vormen van leren en onderwijs. IT speelt hierbij een belangrijke rol: elektronische leeromgevingen, het gebruik van multimedia (streamingvideo-toepassingen), leren op afstand, enz.

De laatste ontwikkeling is een moderne efficiënte bedrijfsvoering. Instellingen dienen onder druk van concurrentie en markt hun prestaties te verbeteren en daarnaast is schaalvergroting aan de orde van de dag. Doelmatigheid, kwaliteitsverbetering en marktconforme prestaties zijn hierbij sleutelbegrippen. Het bundelen van activiteiten in een shared service center wordt door veel instellingen gezien als een passend antwoord.

Bij de realisatie van deze veranderingen wordt programma- en projectmanagement om meerdere redenen van steeds groter belang. De omvang van de implementatie is vaak ongekend, de duur vergt veelal meerdere jaren en de impact raakt niet alleen de instelling, maar is vaak instellingsoverschrijdend. Hoe moeten dergelijke ingrijpende veranderingen worden georganiseerd? Welke lessen leert de praktijk ons?

In dit artikel worden allereerst op basis van onderzoek van KPMG de belangrijkste redenen gegeven voor het falen van projecten. Hierna wordt kort uitgelegd wat de belangrijkste speerpunten voor de komende jaren zijn om projecten te beheersen. Tot slot wordt op basis van een aantal voorbeelden en lessen uit de praktijk een praktisch stappenplan gegeven om resultaatgericht aan programma's en projecten te werken.

Falende projecten

De praktijk wijst uit dat programma's en projecten slechts in beperkte mate de verwachte baten weten te realiseren, waardoor investeringen onvoldoende gerechtvaardigd kunnen wor-

den. De bijdrage van programma's en projecten aan de realisatie van de ambities en doelstellingen van onderwijsinstellingen is hierdoor beperkt, als al inzichtelijk is wat de directe bijdrage van een programma of project is.

Uit onderzoek van KPMG ([KPMGo4]) blijkt daarnaast dat in de afgelopen jaren meer organisaties wel dan niet met falende (IT-) projecten te maken hebben gehad. Falende projecten zijn een kostbare aangelegenheid: de kosten daarvan lopen al gauw in de honderdduizenden zo niet miljoenen euro's. Het onderwijs vormt hierop geen uitzondering. Onderwijsinstellingen waar gelijktijdig meerdere, soms wel honderden (IT-) projecten lopen, zijn eerder regel dan uitzondering. Medewerkers maken vaak deel uit van meerdere project- of taakgroepen.

Slecht projectmanagement blijkt, samen met onvoldoende betrokkenheid en management vanuit de gebruikersorganisatie, de belangrijkste oorzaak van het falen van programma's en projecten ([KPMGo4]). Het gevolg hiervan is dat er veel onduidelijkheid is over de reikwijdte en het programma van eisen en bovendien dat er onvoldoende aansluiting is op de strategie van de organisatie.

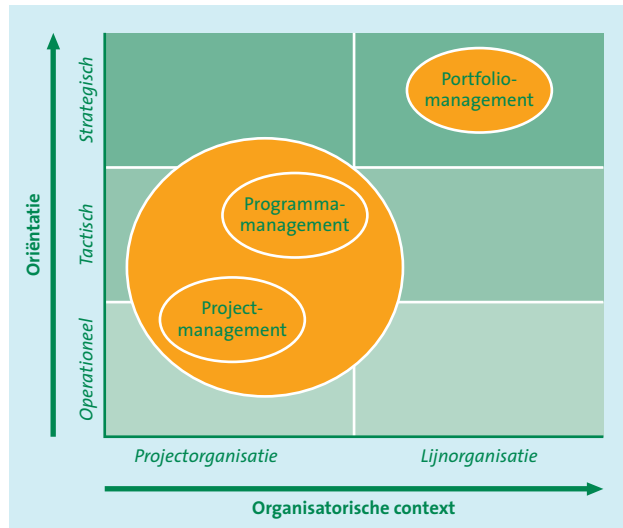
In het onderwijs is in de afgelopen jaren een groot aantal grootschalige IT-projecten uitgevoerd die in meerdere of mindere mate succesvol waren. Vooral daar waar het gaat om projecten die door instellingen gezamenlijk worden uitgevoerd, lijkt sprake van structureel falende projecten. Structureel falen is aan de orde wanneer projecten niet de vooraf gedefinieerde resultaten opleveren (tegen de overeengekomen kwaliteit) dan wel niet binnen de afgesproken tijd en kosten worden gerealiseerd. Aan de hand van een drietal casussen wordt een grove inventarisatie gemaakt van de oorzaken van het projectfalen in het onderwijs.

Casus I. UVIPA

Met twee jaar vertraging kregen de werknemers van vier universiteiten in januari 2007 voor het eerst hun loon uitbetaald via het salarissysteem Randstad HR Solutions. Randstad kocht in 2006 voor 65 miljoen euro het bedrijfsonderdeel PinkRoccade HR Services, en daarmee het salarissysteem PinkRoccade Payroll (PR2), van Getronics PinkRoccade. De worsteling met zijn payroll-systeem had PinkRoccade toen al ten minste 1,5 miljoen euro aan schadevergoeding gekost, terwijl de opdracht 3,5 miljoen euro waard was. De eerst aangesloten instellingen waren de Universiteit van Amsterdam en de universiteiten van Utrecht, Tilburg en Eindhoven. In 2008 zijn ook de Vrije Universiteit Amsterdam, de Universiteit Twente en de Universiteit van Maastricht

aangesloten. Zij maken deel uit van de Stichting UVIPA ('Universiteiten Verlaten IPA'), een samenwerkingsverband van zeven universiteiten en de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). De mogelijke oorzaken van de UVIPA-projectproblemen zijn divers:

- Achteraf is aangegeven, dat de planning van het project te ambitieus was. Er is onvoldoende rekening gehouden met onverwachte gebeurtenissen en onzekere factoren. Denk hierbij aan de technische aansluiting van PR2 op verschillende bronsystemen zoals SAP HR en Oracle HR en veranderende wet- en regelgeving. Ook de zogenaamde nullevering, i.e. de initiële levering van alle (relevante) personeels- en salarisgegevens van het oude salarissysteem IPA naar PR2, is onderschat.
- De relaties tussen de verschillende betrokkenen, stichting UVIPA, instellingen en diverse leveranciers bleken complex. Er was onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de betrokkenen en de verantwoordelijkheden ten aanzien van de deliverables.
- De betrokkenheid van de verschillende partijen was gedurende het project niet optimaal. De belangen van de verschillende instellingen en leveranciers waren niet altijd dezelfde.
- Gedurende de invoering van PR2 zijn er bij de verschillende instellingen nogal wat technische problemen geweest. De afhankelijkheden tussen de technische onderdelen was groot en is onderschat.



Figuur 1. Structuren van management en controle.

Tot slot worden instellingen en hun IT-omgevingen steeds complexer en meer geïntegreerd (met elkaar) en steunen de onderwijs-, onderzoeks- en ondersteunende processen in toenemende mate op IT. Dit laatste verlangt een veel groter veranderver-

mogen van de instelling. Strakke sturing op programma- en projectmanagement heeft bewezen één van de belangrijkste succesfactoren te zijn om de verwachtingen waar te kunnen maken ([Moono8]).

Strakke sturing gaat daarbij verder dan het naleven van een projectmanagementmethode zoals PRINCE2 en het inzetten van een goede projectmanager. Strakke sturing vraagt om een gedegen structuur voor het managen van het totaal van investeringen en veranderingen in een organisatie. Het is de visie van KPMG dat drie typen structuren van management en controle nodig zijn om bovengenoemd dilemma te trotseren, te weten: projectmanagement, programmamanagement en portfoliomanagement. Deze structuren worden in figuur 1 weergegeven ([Moono8]).

KPMG onderkent in het onderwijs een aantal speerpunten voor de komende jaren die een actuele rol zullen spelen bij het professionaliseren van het programma- en projectmanagement ([Moono8]):

- Portfoliomanagement: selectie en coördinatie;
- Benefits management: sturen op realisatie van de baten;
- Programma Management Office: ondersteuning;
- Groei naar volwassenheid: verbetering.

'De speerpunten'

Project Portfoliomanagement: selectie en coördinatie

Complexe projectomgevingen, met verschillende organisatieculturen, verschillen in IT-landschap en diverse mogelijke oplossingen, vragen om aandacht voor het managen van de totale projectenportfolio. Een helder en gestructureerd portfoliomanagementproces ondersteunt niet alleen het nemen van investeringsbeslissingen, maar ook het continu managen van het totale portfolio aan projecten.

Het portfoliomanagementproces ondersteunt het maken van keuzen en het sluiten van compromissen, terwijl de planning- en resourcebeperkingen in ogenschouw worden genomen en risico's vroegtijdig worden gesignaleerd. Bovendien garandeert het proces door zijn positie in de organisatie een grote betrokkenheid van directie c.q. raad van bestuur. Wanneer dit proces effectief wordt uitgevoerd, worden de prioriteiten op de juiste wijze belegd en is er sprake van gedegen risicomanagement.

Benefitsmanagement: sturen op realisatie

Benefitsmanagement is het proces dat ervoor zorgt dat de baten, welke gekoppeld zijn aan de opgestelde strategische doelen en investeringsbeslissingen, daadwerkelijk worden gerealiseerd. Het stelt zeker dat alle ogen op de bal gericht blijven. Immers, niet het ontwikkelen en/of implemente-

ren van systemen is de doelstelling van een project, maar het bereiken van de onderliggende doelstellingen van die systemen. Helaas wordt dit in de praktijk maar al te vaak vergeten. Belangrijkste uitdaging hierbij is realistische baten te definiëren en de realisatie continu te volgen.

Groei naar volwassenheid: verbetering

Steeds meer staat de vraag centraal hoe een organisatie de besturing van haar individuele programma's en projecten kan verbeteren in relatie tot haar huidige prestaties. Er zijn talloze methoden voor programma- en projectmanagement beschikbaar, maar deze geven geen inzicht in mogelijke verbeterpunten. Een praktisch toepasbaar volwassenheidsmodel maakt dit wel mogelijk.

Programma Management Office (PMO): ondersteuning

Programmamanagement zorgt ervoor dat projecten niet alleen het gewenste individuele resultaat opleveren, maar door de overkoepelende coördinatie, ondersteuning en integratie ook de strategische doelen realiseren. Toonaangevende organisaties investeren in dit kader steeds vaker in een Programma Management Office (PMO), dat zorg draagt voor de dagelijkse coördinatie, projectadministratie, resourcemanagement, operationele planning en bewaking van alle projecten gericht op het realiseren van de project- en programmadoelstellingen.

De speerpunten zijn nader toegelicht in kader 2.

Alvorens in te gaan op de belangrijkste lessen uit de praktijk om projecten succesvol af te ronden, worden in de volgende paragraaf de belangrijkste definities gegeven van de begrippen portfolio-, programma- en projectmanagement.

Definities

Het begrip portfoliomanagement is relatief nieuw en kent nog vele verschillende verschijningsvormen. Dit uit zich in een ruim aanbod van beschrijvingen. In essentie gaat portfoliomanagement om de besluitvorming betreffende uit te voeren programma's en projecten, terwijl programma- en projectmanagement zich concentreren op de realisatie van doelstellingen en het bereiken van resultaten.

Portfoliomanagement: continue en consistente selectie, prioritering, budgettering en evaluatie van programma's en projecten teneinde een portfolio te creëren dat het beste aansluit bij de strategie, maximale waarde toevoegt, en in balans is qua risico ([Hoeko6]).

Programmamanagement: het beheersen van de kwaliteit, doorlooptijd en kosten van een groep gerelateerde projecten en activiteiten zodanig dat deze een maximale bijdrage leveren aan de doelstellingen van de instelling.

Projectmanagement: een geheel van samenhangende activiteiten, uitgevoerd ten behoeve van een vooraf overeengekomen resultaat, met een begin en een einde, gebruikmakend van begrensd middelen en meestal eenmalig van aard.

Lessen uit de praktijk

In deze paragraaf wordt een aantal belangrijke lessen uit de praktijk van KPMG beschreven als het gaat om programma- en projectmanagement binnen onderwijsinstellingen. KPMG wordt veelvuldig door onderwijsinstellingen gevraagd om de risico's die gepaard gaan met (IT-) projecten in kaart te brengen. Bijvoorbeeld via assessments vooraf of tijdens het project en via onafhankelijke quality assurance van buitenaf op de projectorganisatie of juist in samenwerking met de projectmanager. We besluiten deze paragraaf met een stappenplan met een aantal praktische tips waarmee onderwijsinstellingen snel resultaten kunnen boeken op het gebied van programma- en projectmanagement.

In het onderwijs wordt zoals gezegd een veelheid aan (IT-) projecten uitgevoerd, niet alleen binnen instellingen zelf maar ook in gezamenlijkheid. Helaas gaat hierbij, zoals in de casussen is

te lezen, nogal eens iets mis. In z'n algemeenheid is de ervaring van KPMG dat waar het gaat om het slagen van projecten en de kwaliteit van het gevoerde projectmanagement, het binnen het onderwijs matig is gesteld.

Gebrekkige voorbereiding

Projecten en activiteiten gaan vaak van start op basis van een beknopte beschrijving van het doel of de baten. Het is verbaazingwekkend dat er projecten worden gestart waarmee serieuze investeringen zijn gemoeid zonder een enkele vorm van voorbereiding. Vaak worden wel projectplannen opgesteld maar hier mankeert vaak het nodige aan. Geen omschrijving van het doel, geen verdeling van taken, verantwoordelijkheden of bevoegdheden, geen projectafbakening en geen voortgangsbewaking. Opvallend is ook dat aan voor de hand liggende zaken als draagvlak, communicatie en verandermanagement geen of onvoldoende aandacht is besteed. Tot slot blijkt in de praktijk veelvuldig dat de besturing van en besluitvorming rondom programma's en projecten niet is georganiseerd. De vraag bijvoorbeeld wie in de aanloop van een project een beslissing mag nemen, of wat het mandaat van de projectmanager is, is vaak lastig te beantwoorden.

Gebrekkige planning

Een veelvoorkomend knelpunt bij projecten (niet alleen) in het onderwijs is de bemensing van projecten. Zowel vanuit de lijn als vanuit verschillende projecten wordt een beroep gedaan op dezelfde cruciale medewerkers. Veelal krijgt de projectorganisatie niet de personen die zij graag zou willen hebben. Hier komt bij dat besluitvorming over het al dan niet doorgaan van projecten soms zo lang duurt dat de gevraagde medewerkers niet meer beschikbaar zijn. De ervaring leert bovendien dat wanneer projecten in samenwerking met meerdere instellingen worden uitgevoerd, de besluitvorming lastig te plannen is. Projecten waaraan meerdere instellingen deelnemen lijken dan vooraf ook gedoemd te mislukken. Ook het opstellen van een realistische planning waarin voldoende tijd is ingeruimd voor bijvoorbeeld het testen en accepteren van het projectresultaat blijkt niet eenvoudig. Tot slot is voortgangsbewaking een probleem. Enkele voorbeelden:

- de stuurgroep die na een jaar vraagt om een voortgangsrapportage omdat het College van Bestuur daarnaar heeft gevraagd;
- een projectleider die na een jaar nog z'n team niet bijeen heeft geroepen en niet weet wat van hem wordt verwacht;
- de projectresultaten zijn niet concreet gemaakt en de opdrachtgever vraagt niet periodiek naar de status van het project.

Opvallend is overigens dat in het onderwijs zelden projecten voortijdig worden beëindigd.

Casus II. Pandia

Het project Pandia was een samenwerkingsverband tussen Universiteit Maastricht, Hanzehogeschool Groningen, Saxion Hogescholen, Christelijke Hogeschool Nederland, Hogeschool Zeeland, Hogeschool Leiden, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de leverancier Chronotech. In de kern wilde Pandia gepersonaliseerde informatievoorziening vormgeven voor iedereen die verbonden is met een instelling. Hiervoor is onderlinge afstemming van processen, organisatie, systemen en gegevens nodig. Pandia moet een geïntegreerd informatiesysteem worden voor onder meer studievoortgang, inschrijving en personeel.

Saxion Hogescholen meldt op 17 oktober 2006: 'De pilots van het nieuwe online onderwijssysteem Pandia Onderwijs zijn wederom uitgesteld. Ook is het Pandiaconsortium, waarin naast Saxion vijf andere onderwijsinstellingen zaten, opgeheven. Dat staat in de Pandia Nieuwsbrief die het projectteam Pandia naar medewerkers van Saxion heeft verzonden. Saxion zat in het samenwerkingsverband Pandia, omdat de hogeschool software zoekt die haar nieuwe onderwijssysteem kan ondersteunen: in 2009 moet de persoonlijke leerweg worden ingevoerd, wat inhoudt dat studenten hun eigen route bepalen. Aanvankelijk zou Pandia Onderwijs al vorig studiejaar worden ingevoerd, maar door onder meer capaciteitsproblemen bij de dienst ISO en problemen van academies bij het aanleveren van onderwijsgegevens, werd besloten om dit studiejaar Pandia alleen bij de academies HBS en CII geheel in te voeren, en bij de rest van de academies na de krokusvakantie. Het

bestuur van Saxion gaf echter een 'no go' voor deze invoering, omdat er nog te weinig vertrouwen was in de software. In de nieuwsbrief staat dat het gaat om technische, functionele en organisatorische redenen en 'dat het ambitieniveau misschien wel te hoog was'. De stuurgroep Pandia heeft inmiddels besloten dat er vooraf geen deadlines meer worden gesteld, een invoeringsmoment wordt pas bepaald als noodzakelijke tussenstappen zijn goedgekeurd. De ontwikkeling van Pandia-producten – naast Pandia Onderwijs Pandia Inschrijving en Pandia Personeel – zal Saxion in mindere mate samen met andere onderwijsinstellingen doen. Er wordt wel samengewerkt, maar Saxion wil sterker de regie in eigen hand hebben. Aanvankelijk werd in een consortium met vijf andere instellingen samengewerkt, maar die coöperatie verliep zo stroef dat is besloten het consortium op te heffen. Het uitstellen van Pandia Onderwijs heeft als gevolg dat de 'proeftuinacademies' van de persoonlijke leerweg (plw) niet optimaal gebruik kunnen maken van bepaalde instrumenten. Zo worden studiecontracten die in Pandia digitaal zouden worden ingevoerd, nu in Word-documenten opgesteld.'

Samenvattend zijn waarschijnlijk de belangrijkste oorzaken van het falen van het project Pandia:

- onderschatten van de complexiteit van de relaties en technische afhankelijkheden;
- stroeve samenwerking door gebrek aan draagvlak en verschillende doelstellingen en/of belangen bij de betrokken instellingen;
- te ambitieuze planning.

Kader 3. Pandia.

Afsluiting

In het onderwijs slaagt elk programma of project. Deze stelling kan goed worden verdedigd. Als niet helder is wat het resultaat moet zijn, is het eenvoudig om uit elk programma of project iets positiefs te halen en dat tot positief eindresultaat te verheffen. 'Gegroeid bewustzijn' is een veelgebruikt positief resultaat. Het project is niet geworden wat we ervan hadden verwacht, maar we hebben er veel van geleerd.

Stappenplan

Om ervoor te zorgen dat de baten van programma's en projecten tijdig, binnen budget en in overeenstemming met de gedefinieerde kwaliteitseisen worden gerealiseerd, kiezen instellingen er steeds vaker voor om programma- en projectmanagement in te voeren. Een praktisch stappenplan:

1. Breng alle lopende projecten in kaart. Stop met ieder project dat geen directe bijdrage levert aan de doelstellingen van de instelling en stel de prioriteit van de uit te voeren projecten vast. Er zijn verschillende methoden beschikbaar die kunnen ondersteunen bij deze eerste stap. Een veelgebruikte methode is het maken van een zogenaamd Doelen-Inspanningen-Net-

werk (DIN). Dit is een door Twynstra Guddé ontwikkelde methodiek waarmee de doelstellingen van de instelling worden vertaald in SMART-doelstellingen en (in onderlinge afhankelijkheid) worden gekoppeld aan de inspanningen (projecten en activiteiten). Door naast het DIN ook alle benodigde middelen op te nemen kan de prioriteit van de projecten en activiteiten worden bepaald.

2. Maak voor de organisatie duidelijk welke projecten en activiteiten wel en welke projecten en activiteiten niet doorgaan en geef daarbij duidelijk de redenen aan. Bundel, indien mogelijk, projecten en activiteiten tot een programma en voer een zogenaamde plateauplanning in. Een plateauplanning biedt ondersteuning voor een geleidelijke en beheerste realisatie van de projecten. Elk plateau heeft een thema, een voor de organisatie zichtbaar eindresultaat en een beperkte doorlooptijd. Er wordt pas aan een volgend plateau begonnen als het huidige plateau is gerealiseerd en gestabiliseerd. Als een plateau geheel is afgerond, is bijsturing mogelijk op basis van opgedane ervaringen. Ook kan ervoor worden gekozen om niet naar een volgend plateau te gaan als de projecten niet de verwachte voordelen opleveren en/of de meerkosten niet opwegen tegen de baten.

3. Verbeter de kwaliteit van het projectmanagement door de verplichting van het benoemen van de beoogde resultaten en een maandelijkse voortgangsrapportage. In de praktijk wordt hierbij vaak PRINCE2 als referentie gebruikt. PRINCE2 is een Engelse methode die is ontstaan door het bundelen van praktijkervaringen ('best practices'). PRINCE2 is toepasbaar op alle typen projecten en kent een grote flexibiliteit. Onderdelen van de methode die niet van toepassing zijn of niet nuttig in een bepaalde organisatie kunnen worden overgeslagen of gecombineerd.

Conclusie

Er zijn nog weinig onderwijsinstellingen die portfolio- en programmamanagement hebben ingevoerd. Wel zijn veel instellingen structureel bezig met het invoeren van projectmanagement of projectmatig werken. Helaas wijst de praktijk uit dat het projectmanagement vaak nog in de kinderschoenen staat.

De wereld verandert en ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. In deze wereld worden projecten en programma's ook voor onderwijsinstellingen steeds belangrijker om hun doelstellingen te realiseren, adequaat op veranderingen te kunnen inspelen en organisatieveranderingen teweeg te brengen. Het huidige projectportfolio bepaalt de onderwijsinstelling van morgen. Het stappenplan dat in dit artikel kort uiteen is gezet, kan onderwijsinstellingen helpen om de juiste projecten te kiezen en deze op een praktische manier te beheersen.

Literatuur

- [Boero4] J. de Boer en J. Bartling, *Resultaatgericht werken aan projecten bespaart geld*, BveMagazine, december 2004.
 [Deloo7] Deloitte, *Rapportage Risicomanagement 1e periode Studielink, versie 0.2*, 12 oktober 2007.

Casus III. Studielink

In december 2002 presenteerde SURF haar plan voor een Virtual Clearing House. Het Virtual Clearing House, later omgedoopt tot Studielink, is in de kern een 'schakel- en verdeelstation'. Door middel van adapters ('stekkers') worden alle instellingsadministraties en de IB-groep met elkaar verbonden. Studielink ondersteunt het proces van aanmelding en inschrijving en regisseert de bijbehorende informatie-uitwisseling tussen instellingen en de IB-groep en tussen de instellingen onderling. De belangrijkste doelen van Studielink zijn:

- de gegevensuitwisseling met de overheid professioneel en adequaat regelen;
- een infrastructuur creëren die de noodzakelijke uitwisseling en koppeling van gegevens tussen de diverse deelsystemen binnen en waar nodig tussen de instellingen ondersteunt;
- administratieve lastenverlichting én transparantie in de studentenadministratie;
- een proces op gang brengen van standaardisatie binnen het domein Student & Onderwijs in het hoger onderwijs zelf.

De oorspronkelijke planning was dat Studielink met ingang van de aanmelding en de inschrijving voor het studiejaar 2006/2007 volledig operationeel zou zijn. Sinds 1 oktober 2007 loopt alleen het aanmelden (bij de IB-groep) van alle eerstejaarsstudenten via Studielink. Daarnaast zijn er tal van problemen. Bijvoorbeeld bij de Universiteit Twente (UT). In februari 2008 meldt de UT: 'De Centrale Studentenadministratie is gestopt met het

(her)inschrijven van studenten via Studielink. Begin deze maand haakte de UT nog als een van de eerste universiteiten aan bij deze landelijke online inschrijfwizard. Sindsdien hebben zich zodanige problemen voorgedaan dat is besloten terug te vallen op het oude inschrijfsysteem ISIS+'. De reden waarom de UT al binnen drie weken stopte met Studielink is dat de uitwisseling van gegevens tussen de wizard en het oude systeem ISIS+ niet goed verliep. Er ging weliswaar geen data verloren, maar de studentenadministratie kon bijvoorbeeld fouten in inschrijvingen niet zelf corrigeren, maar moest hiervoor eerst de student vragen alle gegevens opnieuw in te vullen.

Mogelijke oorzaken van het falen van het project Studielink kunnen worden gevonden in de risicoworkshops die de projectorganisatie eind 2007 in opdracht van de stuurgroep heeft laten uitvoeren:

- onvoldoende draagvlak instellingen, onderschatten van de complexiteit van de implementatie door instellingen en niet juist inschrijven van studenten door veranderende interne processen bij de instellingen;
- onvoldoende draagvlak ketenpartners (instellingen, IB-groep, etc.), onvoldoende verandervermogen van instellingen, betrouwbaarheid (techniek voldoet niet aan vooraf gedefinieerde eisen);
- onderschatten van de complexiteit van de implementatie door de instellingen, te snelle opvolging van nieuwe releases, waardoor te weinig tijd om te leren van de fouten / voorgaande versie en onvoldoende of niet tijdig actie ondernemen door projectorganisatie op testresultaten.

[Hillo6] J. van Hillegersberg, *Information Systems for a Networked World*, Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Ontwerp en Implementatie van Bedrijfsinformatiesystemen aan de Universiteit Twente, 18 mei 2006.

[Hoeko6] E. van den Hoek, *Portfoliomanagement, de spin in het web van projecten*, 2006.

[KPMGo4] KPMG, *Programmamanagement leidt tot betere projectresultaten*, 2004.

[Miero7] S. van Mierlo, *Bruto-netto...*, Digitaal Bestuur 2007/3.

[Moono8] H. Moonen, D. de Jong-Elsinga, D. Schut en E. van den Hoek, *Organisaties accepteren de lage succesgraad van projecten niet langer*, Compact 2008/0.

[Remmo5] R. Remmerswaal, *Uvipa: de stand van zaken*, presentatie 7SAPdag, Vrije Universiteit Amsterdam, 9 maart 2005.

[Rutko6] E.P. Rutkens, R.F. Koorn en B. Derksen, *ICT-innovatie in het onderwijs: structureerbaar en beheersbaar?*, Compact 2006/1.

[SURFo3] Stichting SURF, Businessplan VCH, SURF-Platform ICT en Organisatie, 16 april 2003.

Internetbronnen

<http://nl.wikipedia.org/>

<http://www.minocw.nl/>

<http://www.sax.nu/>

<http://www.studielink.nl/>

<http://www.utnieuws.utwente.nl/>

<http://www.twynstragudde.nl/>

<http://www.kpmg.nl/ita>