

Controle over alle portfolio's, programma's en projecten bij de overheid

Hilco Kalmijn (12 maart 2020)

Graag geef ik een aanvulling op het IT-Deltaplan over hoe de overheid op dit moment haar grote programma's probeert te managen, terwijl het hen ontbreekt aan de benodigde besturingsparameters. Zonder goed zicht te hebben op de relevante informatie, worden er besluiten genomen.

Wij beschrijven in deze notitie ook hoe de overheid weer de volledige controle kan krijgen over het complete portfolio/programma/project landschap (hierna landschap te noemen) door middel van een Boundary Lifting applicatie¹.

Wat is de huidige situatie?

De huidige programma- en projectmanagementtools die gebruikt worden om het landschap te besturen, zijn geen managementtools voor de beslissers maar taakmanagementtools voor de programma- en projectmanager.

Het besturen van het landschap geschiedt nu door middel van rapportages in Excel, Word, PowerPoint die voortkomen uit analyses en filtering van de programma en project management tools. Door deze manier van rapporteren ontstaat er, al dan niet bedoeld, een ongewenste filtering van relevante informatie.

Onderzoeken hebben uitgewezen dat deze filtering er voor zorgt dat er op topniveau minder dan 10% van de relevante informatie overblijft. Dit is dan de informatie waarop gestuurd moet gaan worden. Deze informatie is vaak dan ook nog historische informatie en/of informatie die het onderliggende problemen verdoezelt. Ook de afbakening tussen diverse afdelingen binnen departementen zorgen ervoor dat het complex wordt om alle beschikbare en relevante informatie op te vragen en op zijn juiste waarde te kunnen beoordelen. Maatregelen die dan vaak genomen worden, zijn het opvragen van heel veel details, het verhogen van de frequentie van rapportage en het houden van meer en meer meetings. Deze maatregelen dragen er niet toe bij dat de overheid in control komt, integendeel de effectiviteit neemt door een zwaar verhoogde administratieve werkdruk af en men ziet door de bomen het bos niet meer. Men loopt dus achter de feiten aan, kan niet sturen maar slechts pleisters op de wonden plakken en de beslissingen moeten op grond van de beschikbare gefilterde informatie genomen worden met alle gevolgen van dien.

Wat is nu de impact van de manier waarop het huidige landschap wordt bestuurd?

¹ Een Boundary Lifting applicatie is een overkoepelende applicatie die het geheel beschouwt, mede in context van het ecosysteem.

We zien deze impact duidelijk terug in de huidige situatie. Deze kenmerkt zich door het missen van afgesproken deadlines, budget overschrijdingen, zware administratieve werkdruk en zich achteraf moeten verantwoorden voor de Tweede Kamer waarom een en ander niet tijdig gesignaleerd was en er niet op tijd maatregelen genomen waren.

Wat heeft de Overheid dan nodig om te kunnen sturen?

De Overheid heeft maar een paar dingen nodig om de volledige controle over het landschap terug te krijgen en dat is direct inzicht in de voortgang en status van de volgende items:

- De op te leveren producten (deliverables)
- De benodigde tijd voor hoofdtaken
- De afhankelijkheden
- De belangrijke beslissingen die genomen moeten worden

Een 'Boundary Lifting' applicatie is een management tool dat hierin voorziet en aan de overheid zicht geeft op 100% van de relevante informatie. Zo'n applicatie zorgt ervoor dat de overheid begrijpt wat de status is en welke acties genomen moeten worden in het geval er issues ontstaan en deadlines gemist dreigen te worden in hun landschap. Zij stappen daarmee over van het managen van de historie naar het proactief managen van het landschap op de belangrijke items. Het micromanagement (vragen van details) verdwijnt en het gevoel dat alles onder controle is, komt ervoor in de plaats. Dit vereist wel een andere mindset van zowel besluitvormers als programma- en projectmanagers. Voor besluitvormers zou deze mindset moeten zijn: *'Geen details alleen overzicht'* en voor programma- en projectmanagers: *'Transparante management stuurinformatie'*.

Wat is nu het effect van een Boundary Lifting applicatie zoals ProActive®²?

Er is een direct waarneembaar effect van een Boundary Lifting applicatie op alle lagen van de organisatie. Voor de Nederlandse overheid zou dit betekenen dat het landschap weer onder controle is en men kan gaan sturen om te zorgen dat de resultaten gehaald gaan worden die afgesproken zijn. De handmatige rapportages met Excel, Word, PowerPoint zullen verleden tijd zijn evenals de vele voortgangsmetingen. Uit de resultaten die we met andere partijen al geboekt hebben, zien we dat de administratieve last afneemt met meer dan 50% en het management-bij-uitzondering wordt. Ook zien we dat men zeer doelgericht gaat managen en er geen onduidelijkheden meer zijn over of iets wel of niet op tijd gehaald gaat worden en wat er gehaald moet worden. Veranderingen zoals het verzetten van deadlines kunnen niet meer zomaar gedaan worden zonder dat er goedkeuring voor is en de impact bekeken wordt.

Conclusie.

² Voor meer informatie: <https://www.effectivechanges.com/tools>

De overheid kan met een Boundary Lifting applicatie proactief managen in een volledig transparant landschap waarbij 100% van de relevante informatie zichtbaar is zonder dat er ook maar sprake is van enige filtering. De besparingen zullen door het gebruik van een Boundary Lifting applicatie aantoonbaar in de miljoenen gaan lopen.