

Professor Bekkers over procesmanagement in projecten

“Voorkom dat een project verzandt in een ingewikkeld en emotioneel beladen procedureel getouwtrek”

Professor Victor Bekkers heeft in opdracht van het programmabureau Stroomlijning Basisgegevens onderzoek gedaan naar de wijze waarop een aantal grootschalige overheidsprojecten tot stand is gekomen. Hij heeft daarbij gekeken naar vijf basisregistraties in de publieke sector. Typische gevallen van procesmanagement, waaruit belangrijke lessen voor de toekomst zijn te trekken.

“Kenmerkend voor de klassieke projectmanagementaanpak bij de bouw van informatiesystemen is dat er duidelijke doelstellingen zijn gedefinieerd, dat er specificaties van het werk zijn gemaakt en dat je mensen en middelen kunt alloceren om een pro-

ject handen en voeten te kunnen geven. Bij grote systemen in de publieke sfeer zijn de doelen dikwijls nog niet of niet duidelijk gedefinieerd. Eerst moet er een ‘sense of urgency’ ontstaan om te gaan samenwerken. Alle partijen met hun eigen

belangen en posities zullen eerst een gemeenschappelijke inhoudelijke noemer behoren te vinden, voordat zo’n groot systeem kan worden gerealiseerd. Procesmanagement vindt dus plaats in de conceptuele en besluitvormingsfase, omdat dan de neuzen één richting moeten in gaan staan. Ook in de ontwikkelfase zien we af en toe nog doelzoekende processen. Maar in de implementatiefase worden meer vaardigheden van het klassieke projectmanagement vereist.”

Aan het woord is Victor M. Bekkers. Sinds 1 juni is hij gewoon hoogleraar aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij bezet de leerstoel Beleidsprocessen in bestuur (feitelijk: empirische studie van het overheidsbeleid) en volgt daarmee Wim Derksen op. Tot die tijd was Bekkers bijzonder hoogleraar ICT-infrastructuren in de publieke en private sector, in deeltijd gesponsord door het ICT-bedrijf CMG, waar hij als consultant drie dagen per week overheden adviseerde over e-governmentstrategieën. Vanuit zijn adviespraktijk heeft Bekkers gezien hoe ICT steeds belangrijker gaat worden in de beleidsprocessen. Vandaar dat hij als gewoon hoogleraar de koppeling tussen ICT en beleid heel nadrukkelijk aan de orde wil gaan stellen.



Foto's: Peter van Es/De Jong & Van Es Fotografen

Professor Bekkers: "Een ICT-project kan alleen maar slagen wanneer bureaupolitieke onderwerpen worden onderkend. Met andere woorden: wanneer men zich realiseert dat in elk project macht, belang en positie een belangrijke rol spelen."

Stroomlijning Basisgegevens

Het programmabureau Stroomlijning Basisgegevens is door de overheid in

het leven geroepen om een belangrijke impuls te geven aan de totstandkoming van een stelsel van zogeheten authentieke registraties. Kenmerkend voor zo'n registratie is dat bepaalde basisgegevens één keer worden verstrekt en ingevoerd en vervolgens door meerdere bestuursorganisaties worden gebruikt. Een bekend voorbeeld is de Gemeentelijke Basisregistratie (GBA). Bekkers heeft in opdracht van het programmabureau vijf basisregistraties in kaart gebracht. Naast het GBA zijn dat de Kentekenregistratie, de Emissieregistratie, de Fiscale inkomensregistratie en de Kredietregistratie. "Doorgaans ziet men de ontwikkeling van zulke registraties als een ICT-project dat met de normale methoden en technieken van projectmanagement in de klauwen kan worden gehouden. Maar we kunnen ook voor een andere invalshoek kiezen. Zeker als we de lange en moeilijke wordingsgeschiedenis van die registraties in ogenschouw nemen. Een bestuurskundige benadering kan dan soelaas bieden, omdat de ontwikkeling en invoering van dergelijke registraties plaatsvinden in een politiek-bestuurlijk netwerk", aldus Bekkers. Vanzelfsprekend zijn een goed plan van aanpak en methodisch werken belangrijk. Maar in dergelijke complexe omgevingen gaat het er niet alleen om wát je moet doen, alswel hóe je het moet doen. Het allerbelangrijkste is volgens Bekkers de wijze waarop je de samenwerking tussen verschillende organisaties inricht bij het verzamelen, gebruiken en beheren van gegevens, en tot een 'win-win-situatie' maakt voor alle betrokkenen. "Dat telt, want anders verzandt zo'n project in een ingewikkeld en emotioneel beladen procedureel getouwtrek over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en geld. Dát is de belangrijkste les die we kunnen trekken uit dat vergelijkend onderzoek: management bij Stroomlijning Basis-



"Veel ketenintegratieprojecten zullen mislukken omdat niet een procesmanager maar een projectmanager de kar trekt."

gegevens is eerst en vooral procesmanagement", meent Bekkers.

Bureaupolitiek

Bekkers durft de stelling wel aan dat procesmanagement en de bestudering van de onderliggende methoden en technieken aan de universiteit in Nederland meer ontwikkeld is dan in menig ander land. Pogingen om te komen tot een gemeenschappelijk probleembesef, het besef dat partijen tot elkaar zijn veroordeeld om problemen te kunnen oplossen, het zoeken naar een win-win-situatie, de idee dat er een veilige en vertrouwde omgeving moet worden gecreëerd zodat mensen uit hun eigen positie kunnen treden; het zijn allemaal elementen die prachtig in het befaamde poldermodeldenken passen. Het is zo echt Hollands. Bekkers: "Het denken in de wereld van de informatiesystemen wordt nog sterk door Angelsaksische landen gedomineerd. In die landen is er in het algemeen nog weinig aandacht voor bureaupolitieke onderwerpen. Met bureaupolitiek bedoel ik dan vooral het streven de neuzen allemaal dezelfde richting uit te krijgen en het besef dat men naar een inhoudelijke noemer moet

zoeken. Een ICT-project kan alleen maar slagen wanneer die bureaupolitieke onderwerpen worden onderkend. Met andere woorden: wanneer men zich realiseert dat in elk project macht, belang en positie een belangrijke rol spelen. Niet alleen bij de overheid, maar ook in grote organisaties. Het ontbreken van dit besef is de reden waarom nog steeds grote ICT-projecten starten en mislukken. Naar mijn overtuiging zullen heel veel projecten die tot doel hebben ketenintegratie - supplychainmanagement - te realiseren, om die reden mislukken: het ontkennen van het feit dat hier vaardigheden van een procesmanager worden gevraagd in plaats van de kundigheden van een projectmanager."

Een goed procesmanager is een kunstenaar die met verschillende bordjes op verschillende stokjes weet te jongleren. De bordjes hebben een eigen snelheid en draaien elk een eigen kant op. De kunst en de kunde is: hoe hou ik de verschillende bordjes op de diverse stokjes in beweging zonder dat ze er vanaf vallen? "Ga maar na", aldus Bekkers, "Je hebt als procesmanager niet alleen te maken met complexe politiek-bestuurlijke ver-

Oude wijsheden en nieuwe technologie

Victor Bekkers heeft in zijn boekje 'De productieve harmonie' een aantal lessen voor procesmanagement opgesteld. Een greep uit het aanbod.

Les 0. Weet dat je het nooit hebt. Wantrouw zekerheden. Schrik niet van onzekerheden. Iedere situatie is anders. Wie denkt te zijn uitgeleerd, is uitgegerend.

Les 1. Waaraan je moet werken is niet wat je moest doen. Analyseer de vraag achter de vraag. Zie het probleem achter het probleem. Start geen ICT-project voor een organisatieveranderingsvraagstuk.

Les 2. $1 + 1 = 2$; $1 - 1 = 0$. Zoek een gemeenschappelijke noemer.

Les 3. Samenwerking moet je verdienen. Schep een klimaat waarin vertrouwen kan groeien. Begin en win. Wacht en verlies.

Les 4. De aanhouder wint. Zorg dat je in goede conditie bent voordat je de marathon loopt. Ga niet als een pupillenelftal met zijn allen achter de bal aan. Heb geduld en wacht de kans af, die zeker komt. Voer de druk op, maar pas op dat de ballon niet knapt.

Les 5. Anticipeer op de actualiteit. 'Be where the action is'. Weet wat



"Analyse van mislukkingen en successen in interorganisationele informatiesystemen onderstreept keer op keer weer het belang van procesmanagement. Dat belang komt steeds meer naar voren naarmate door netwerktechnologie nieuwe vormen van informatieverwerking mogelijk worden."

de agenda beheerst en haak daar op in. Morgen begint vandaag.

Les 6. Hoe meer feestvarkens, hoe meer vreugd. Zoek naar tussen-tijdse mijlpalen en vier die uitbundig. Ga niet alleen voor de glorie en het einddoel alleen. Gun ieder zijn eigen feestje.

Les 7. Wie naar beneden kijkt, ziet niet wat boven gebeurt; en andersom. Laat je oren niet hangen naar wie de meeste aandacht opeist. Hiërarchische verhoudingen zijn belangrijk, maar lang niet altijd bepalend als puntje bij paaltje komt. Alleen via de secretaresse kom je bij de directeur.

Les 8. Als je niet wordt tegengesproken, weet je niet of je gelijk hebt. Doe je voordeel met de frisse blik van buitenstaanders. Koester kritiek. Neem de tijd voor incubatie en reflectie.

Les 9. Speel het spel, maar geen spelletjes. Erken het spelkarakter van grote, complexe programma's, maar verlies je niet in het spel.

Les 10. Zonder regen geen zonneschijn. Veel kleintjes maken één grote. Solisten die geen team vormen, winnen samen geen wedstrijden. Koester crises, maar let op de timing: tegen de tijd dat het er op aankomt, moeten ze voorbij zijn.

houdingen, maar ook met een organisatiekundige invalshoek. Bestaande organisaties moeten dikwijls op de schop. Economische aspecten komen eveneens om de hoek kijken. Denk maar aan een eerlijke verdeling van de kosten en baten over de betrokken partijen. En dan is er nog de sociaal-psychologische invalshoek. Informatiseren is mensenwerk. Alle goede en slechte eigenschappen van mensen spelen een rol bij het al dan niet succesvol van de grond tillen van grootschalige en complexe informatiseringsprojecten."

Belang van procesmanagement

Naar aanleiding van zijn vergelijkend onderzoek heeft Bekkers een aantal lessons learned bijeen gebracht. Ze staan in een boekje 'De productieve harmonie. Lessen in ict-procesmanagement', dat hij samen met Steven Luitjens en Anneke van den Berg heeft geschreven. Het boek is verschenen in Handomdraai, een reeks publicaties van het programmabureau Stroomlijning Basisgegevens. Het bureau wil de resultaten van het programma op deze manier wat meer bekendheid geven. Bekkers:

"Ook al klinkt een aantal lessen bekend in de oren, de praktijk leert dat er meer interorganisationele informatiesystemen mislukt zijn dan succesvol zijn verlopen. Analyse van die mislukkingen en successen onderstreept keer op keer weer het belang van procesmanagement. Dat belang komt steeds meer naar voren naarmate door netwerktechnologie nieuwe vormen van informatieverwerking mogelijk worden."

Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.