

Problemen *oplossen* en voorkomen begint met het ontdekken van de *rode draden*

prof. dr. Chris Peeters en Steven Djohan



Bij overheden doen zich vaak problemen voor in bedrijfsvoeringsprocessen en projectmanagement, met als gevolg uitloop van tijdsplanningen, overschrijding van budgetten en onvoldoende beleidsresultaten. Dat blijkt uit onderzoek van prof. dr. Chris Peeters en Steven Djohan, respectievelijk senior partner en manager bij Policy Research. Zij hebben ontdekt dat bepaalde oorzaken – rode draden – vaker terugkomen en concluderen dat alleen een samenhangende aanpak werkt om de problemen op te lossen.

“**D**e oorzaken van problemen in de bedrijfsvoering en bij het projectbeheer zijn veelal gestapeld en versterken elkaar, waardoor doorgaans geen snelle reparatie mogelijk is. Het wegnemen van oorzaken vergt een samenhangende aanpak met doorzettingsvermogen van bestuurders. De aanbevelingen van Policy Research,

dat gespecialiseerd is in het leveren van managementoplossingen op maat, hebben hun meerwaarde in binnen- en buitenland bewezen. Ook daarin zijn rode draden heel herkenbaar”, aldus Chris Peeters en Steven Djohan. Zij zijn al jarenlang nauw betrokken bij vele raadsonderzoeken en -enquêtes, rekenkameronderzoeken en parlementaire onderzoeken om bedrijfs-

voering en projectmanagement bij overheden te evalueren. Onder meer hebben zij de organisatie van de financiën in Amsterdam, de besluitvorming bij grote projecten in Delft en de uitvoering van de vernieuwing van ICT in Almere geëvalueerd. Ook hebben zij de commissie-Elias ondersteund bij het parlementair onderzoek ‘ICT-projecten bij de overheid’.

Volgens Peeters en Djohan komt uit deze en andere onderzoeken naar voren dat de problemen in bedrijfsvoeringsprocessen en projectmanagement bij overheidsorganisaties leiden tot uitloop van tijdsplanningen, overschrijdingen van budgetten en onvoldoende beleidsresultaten. Als administraties of ICT-infrastructuur gebrekkig zijn, is de kans op fouten groter. Dat leidt tot herstelwerkzaamheden, onterechte betalingen of inefficiëntie in beleidsuitvoering. Bovendien kunnen knelpunten in de bedrijfsvoering leiden tot aantasting van de bevoegdheden van bijvoorbeeld gemeenteraden, colleges van B&W en ambtenaren. Beperkt zicht op kosten en opbrengsten kan ertoe leiden dat over- of onderschrijdingen pas laat worden ontdekt. Dat bemoeilijkt adequate bijsturing door bevoegde organen.

NAAST ELKAAR

Dat bepaalde oorzaken vaker terugkomen, blijkt wanneer door Policy Research ondersteunde onderzoekprojecten naast elkaar worden gelegd. Deze rode draden zijn interessant voor besluitvormers en managers, die hierdoor wellicht lessen kunnen trekken voor hun eigen organisaties.

Policy Research constateert dat cruciale fouten bij projectmanagement in veel gevallen al in de beginfase ontstaan. Eén daarvan hangt samen met planningsoptimisme, dat vooral bij (semi-)publieke organisaties nogal eens voorkomt. In de politieke context maakt men dikwijls plannen, zonder voldoende kritische reflectie. Dit leidt tot overdreven ambitieuze plannen die niet binnen de geplande tijd of het vastgestelde budget te realiseren zijn. Hier is daarom vaker dan gemiddeld sprake van budgetoverschrijdingen en uitgestelde deadlines.

De gevolgen van planningsoptimisme zijn bijvoorbeeld goed waarneembaar bij de bouw van de Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Oorspronkelijk zou die al in 2011 zijn afgerond en zou het de gemeente € 317 miljoen kosten. De openingsdatum is diverse keren uitgesteld en zelfs de actuele deadline, oktober 2017, is volgens het huidige college moeilijk haalbaar. De kosten voor de gemeente Amsterdam zijn inmiddels € 1,4 miljard hoger dan oorspronkelijk begroot. Het bestuur en de politiek hebben bovendien onvoldoende aandacht voor de bedrijfsvoering. Bij het recente onderzoek naar de financiële organisatie van Amsterdam is gebleken dat verschillende Amsterdamse oud-bestuurders een beperkte drijfveer hadden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Men stak tijd in het ontwikkelen van grote, nieuwe plannen, terwijl de aandacht voor het uitvoeren van bestaande verbetertrajecten beperkt bleef. Het gebrek aan aandacht vanuit de top werkt door in de ambtelijke organisatie en is vaak gerelateerd aan onduidelijkheden in taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van organen en functionarissen.

AANBEVELINGEN VOOR VERBETERING

In de aanbevelingen van Policy Research is altijd aandacht voor governance-elementen: verbeteringen in sturing en toezicht op en uitvoering van projecten en processen. Bestuurlijke aandacht voor bedrijfsvoeringprocessen is in overheidsorganisaties te verankeren door een duidelijke 'systeemverantwoordelijkheid' aan één specifieke bestuurder toe te kennen. Transparantie is een terugkerend thema in de aanbevelingen voor gemeenten. Bedrijfsvoeringprocessen zijn bijvoorbeeld te verbeteren door

betere informatievoorziening over de prestaties met behulp van prestatie-indicatoren. Controlerende organen zoals gemeenteraden en parlement kunnen met behulp van deze informatie adequater bijsturen bij dreigende ontsporingen van overheidsprojecten. Tijdelijke externe expertcommissies bij projecten kunnen zorgen voor een frisse blik en daardoor bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis binnen overheidsorganisaties, het toevoegen van realistisch perspectief en het tegengaan van wensdenken bij bestuurders. Verder zijn aanbevelingen gedaan om cruciale randvoorwaarden als personeelsbeleid en ICT op orde te brengen. Ook cultuur is een belangrijke pijler die van invloed is op de kwaliteit van bedrijfsvoering en projectmanagement.

'Cruciale fouten ontstaan vaak al in de beginfase'

De projecten van prof. dr. Chris Peeters en Steven Djohan en hun teams bieden waardevolle lessen voor toekomstige projecten en bedrijfsvoering bij overheden en andere organisaties. Een goede invulling van bedrijfsvoering en projectmanagement is een randvoorwaarde voor goede beleidsuitoefening en ontwikkeling in publieke en private organisaties. 🎓



Prof. dr. Chris Peeters is president-directeur van het internationale managementadviesbureau Policy Research Corporation, met kantoren in Antwerpen en Rotterdam. Aan de Universiteit Antwerpen doceert hij Openbare en Internationale financiën en Algemene en maritieme transporteconomie. Hij geeft veel lezingen. Steven Djohan is manager bij Policy Research en is opgeleid aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit).

chrисpeetersenstevendjohan@speakersacademy.nl