

Titels in de reeks Project Masters Open

« Co-creëren in projecten »

“Hét basisplan project: co-creëren met leiderschapsgedrag –

‘De waanzin dendert voort’”*

“Wat wordt projectsucces?”

« Projectleiderschapsgedrag »

“Een geschiedenis van project-, programma- en portfoliomanagement”

“Waarom projectmanagement faalt”

« Programma-leiderschap »

“Routeschema programmamanagement”

“De factor mens in projecten en programma’s”

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

« Portfoliomanagement »

“Routekaart portfoliomanagement”

“Portfoliomanagement implementeren”

« Projecten-governance »

“Project-en-governance”

“Wat is Agile portfoliomanagement”

* nog te verschijnen (in 2021)

0. *Inleiding projecten-governance*

Bij het begrip *governance* denken we aan besturen en aan goed besturen. Goed niet alleen in de zin van technisch goed besturen – dat is synoniem met besturen sec. Goed besturen impliceert ook ethisch goed besturen. Van *governance* verwachten we een wijze ouderlijke liefde.

leiden door liefdevolle ouders...

Onze ouders. Met een doorgaans zacht dwingende blik en een soms harde hand worden onze harten en hoofden in een juiste positie bewogen als we zelf het overzicht of vermogen daartoe even ontberen. Hoe is een dergelijke bijsturing op afstand soepel vorm te geven voor de projecten van een organisatie?

Of is ouderschap een vrijbrief om eigen zwakheden, die de partner en kinderen blootleggen, genadeloos of loyaal, niet onder ogen te hoeven komen? Een ouderwetse vader of moeder verschuilt zich achter zijn of haar positie om eigen min gedrag te maskeren? Managers zijn niet zozeer leiders vol intrinsieke leiderschapskwaliteiten zoals management-literatuur ons graag wil doen geloven? Nee? Achter de populaire wetenschappelijke illusie schuilt een meedogenloze kaste politici en bedrijfsmanagers...? Zij leiden burgers noch medewerkers? Zij stelen van hun instituties voor eigen belangen?

Zie de vele organisatie-schandalen: overheden gaan zich in de vorige eeuw massaal te buiten aan nodeloze oorlogen... ondernemingen brengen in het afgelopen decennium vooral graaiers voort... Inmiddels is het anders? De waarheid ligt ergens in de mist van een grijs genuanceerd midden?

projecten, programma's en portfolio's...

Dit boek behandelt de governance van portfolio's van projecten en niet die van organisaties als geheel. We kijken naar het vernieuwende deel van ondernemingen: de volledige verzameling van projecten en programma's. De projecten zijn soms in een programma verenigd rondom een doelstelling. Andere projecten staan meer op zichzelf.

Bij de projectgovernance van een organisatie gaat het om de technisch en ethisch goede besturing van alle trajecten die met vernieuwing te maken hebben in de organisatie.

... kennen een gebrek aan ethiek...?

Er zijn nog altijd veel projecten die mislukken, gegeven hun eigen bij aanvang gestelde doelstellingen.

En er zijn vele projecten waaraan een geur van misbruik kleeft. De leverancier schrijft uren en levert geen kwaliteit. De overheid neemt geen verantwoordelijkheid voor een mogelijk mislukken.

Toch verbinden we onethische persoonlijke fraude eerder aan lijnorganisaties dan aan hun projecten en programma's sec.

leeswijzer hoofdstuk 0

In dit hoofdstuk volgen eerst enkele voorbeelden van slechte governance van lijnorganisaties (1). Daarna zoeken we naar goede praktijken (2)... met een lamp overdag? In de derde paragraaf van dit inleidende hoofdstuk bezien we het waarom van dit boek (3).

Vervolgens volgen voorbeelden van misbruik in projecten van toch zo voor de hand liggende goede gebruiken en gewoonten voor governance en ethiek...(4). Waar nemen projectprofessionals onvoldoende verantwoordelijkheid voor een zinvolle bijdrage van hun activiteiten aan hun omgeving?

Drie persoonlijke voorbeelden in paragraaf vijf maken duidelijk dat ethiek voor veel projectprofessionals speelt (5).

Of overkomen ethische kwesties slechts een enkele persoon vaak en anderen zo goed als nooit...? Waarschijnlijk treft het ons allen, zij het de een wat intenser dan een ander...

moraliteit...wordt gemist?

Mist de huidige wereld een duidelijke moraliteit? – is het thema van paragraaf zes (6).

Bestaat er een eenduidige richtlijn of vraagt elke situatie om een ethisch juist midden? Zijn er algemene regels om je handelen te besturen in specifieke concrete omstandigheden? Of geeft elke projectprofessional de governance van zijn activiteiten vorm naar eigen beste inzicht en geweten? Berust een goed besturen van projectactiviteiten op een universele wet of is het een persoonlijke kunst? Laten projecten zich wel leiden door een moraliteit die verder reikt dan economisch persoonlijk gewin? als dat de moraliteit is van het moderne of wellicht nog meer algemeen ons contemporaine menselijke leven...?

Zijn wij gepredestineerd door een God, voorbestemd door sociale afkomst, geprogrammeerd door onze hersenen? Of beschikt ieder van ons over een goddelijke vrijheid meer te zijn dan ons brein, anders te zijn dan onze groep, en geeft een Schepper ons de keuze het goede te doen in harmonie met of soms verzet tegen onze omgeving?

Dan volgt als voorlaatste paragraaf een overzicht in tekst van de rest van dit boek (7) en tot slot van dit hoofdstuk een leeswijzer in tabelvorm (8) voor de volgende hoofdstukken.

0.1. Enkele zichtbare slechte voorbeelden

De afgelopen decennia zijn meerdere management-schandalen naar voren gekomen. De bestuurderen van de Amerikaanse energieleverancier Enron beoordelen we als graaiers. Dichter bij huis, In Nederland, beschouwen we di-

recteur Erik Staal van woningbouwvereniging Vestia, een maatschappelijke organisatie met een sociale taak, als een grote egoïst; meer geïnteresseerd in zijn huis op de Antillen dan in zijn bedrijf. Of heeft hij het slim en goed gedaan? Zijn Amsterdamse collega's hadden meer belangstelling voor *peperdure* auto's waar zij inmiddels niet meer in rijden...

Of denken we aan Nina Brink van World-Online. Zij geniet in de Provence van haar riante woning... met of zonder enkele zware gewetensmomenten over de aandelen die zij zelfs haar eigen werknemers veel te duur aansmeerde. Haar mensen namen extra hypotheeken op voor deelname in het bedrijf. De aandelen kelderden, de huizenprijzen ook. De zon schijnt in Zuid-Frankrijk.

Kleeft vooral de bancaire sector een grijpgraag imago aan, men gaat om de winstdoelstellingen niet te zeer onder druk te zetten witwassen weinig tegen... (ABN-AMRO, ING) of manipuleert de algemene standaardverrekenrente (Rabobank) of bestaat en faillieert op kosten van de eigen spaarders (DSB); ook het niet-bancaire bedrijfsleven gaat allerminst vrijuit. Zie de voorbeelden van Enron en Worldonline zoals zojuist gemeld. Op overheidsniveau halen we ons de schande van een Betuwe-, een Noord-Zuid-lijn of een Fyratrein in herinnering...

bedrijfsleven, overheid en wetenschap...

Ook in onze ethisch 'verheven' wetenschap, liggen leugens op de loer. We herinneren ons de grootschalige *fake* enquêtes van neponderzoeker Diederik Stapel. Vleeseters zijn hufters.

In alle sectoren komt menselijk bedrog voor? In alle sectoren komt menselijk bedrog voor.

En dan niet alleen in onze *business as usual* oftewel de lijnorganisaties van ondernemingen en overheden maar ook in hun projecten en programma's. We kunnen ons zelfs afvragen of de gehele portfolio aan vernieuwingen niet vooral gericht is op een behouden en behoeden van bestaande macht in plaats van op het brengen van aan verlichting en

voortgang aan onze omgeving zoals de mare luidt. (Zie desgewenst ook het laatste hoofdstuk.)

verkrijgen of een bijdrage leveren...?

Onze vernieuwingen hebben vooral toekomstige verkrijgingen tot doel?

En minder onze bijdrage in belangeloze aandacht voor sterfelijke anderen, onze bijdrage aan onze aarde of tot een groter spectrum van onszelf dan (zo Harari (2019) ons voorhoudt) onze hebzuchtige focus op de honderd bananen morgen in plaats van dankbaarheid voor die ene vandaag.

Onze toekomst leert het ons... Er zijn in het verleden en heden maar zeer weinig mensen geweest die vrijwillig afstand doen van hun eerlijk of vals verkregen voordelen. Ieder wijt het sportief aan eigen verdienste waarbij de ander helaas in een faire wedstrijd verliest.

karikaturen... van ons negatieve zelf?

Deze vals spelende mensen (in banken, bedrijven en woningbouwverenigingen namens onze overheid) vormen in onze beeldvorming een makkelijke negatieve karikatuur van hoe het niet moet. Wijzelf zouden ethischer handelen in deze situaties...

Van ons valt een betere governance te verwachten... Wij overschrijden dergelijke ondergrenzen niet...

Het is lastig om ons persoonlijke gedrag in andere omstandigheden goed in te schatten.

in gehoorzaamheid grenzen overschrijden...

Berucht zijn de Milgram-experimenten (1963, *Studie naar gehoorzaamheidsgedrag*, Yale, VS) waar mensen in grote meerderheid proefpersonen bij een keurig wetenschappelijk onderzoek lieten sterven. De enquête was in scène gezet. De proefpersonen waren acteurs. De vragenstellers waren hiervan niet op de hoogte.

Bij foute antwoorden of als de proefpersonen niet voldoende meewerkten, volgden overdoses stroomstoten met de (gespeelde en als reëel waargenomen) pijn en dood tot gevolg. Voor sommige vragenstellers lag er een grens bij het beginnen van het kermende geschreeuw van de onder-vraagden.

Deze enquêteurs stelden dan vragen aan het begelei-dende onderzoeksteam. Nadat zij er van verzekerd werden niet voor de gevolgen verantwoordelijk te zullen worden ge-steld, gingen zij door. Sommige vragenstellers lachten een zenuwachtige lach om de vrede te bewaren bij de spanning die zij ervoeren. Enkele enquêteurs gingen ertoe over om bij een vermeende afwezigheid van de ogen van het gezag, lich-tere stroomstoten toe te dienen dan hen werd opgedragen.

... verwacht niemand

Voorafgaand aan het experiment had Milgram van geconsul-teerde medepsychologen begrepen, dat slechts enkele sadis-ten bereid zouden zijn door te gaan tot aan het overlijden van de proefpersonen.

Wij zien slechtheid vooral in enkele gestoorde ande-ren... Het gangbare beeld van een verkrachter is dat van een flippo in de bosjes; niet van een goed bekende geestelijke, sportleraar, onderwijzer, verpleger, oom of vader. Een ge-zagsdrager is geen aanrander... in onze normale beleving. De werkelijkheid van slachtoffers bij hun bovengesikten klinkt anders...

Milgram vond dat de naleving van de gegeven op-drachten hoger werd als het gezag dichterbij was en lager als de nabijheid van het slachtoffer groter was.

... herhalingen en overall-beeld

Replicaties van het experiment leverden vergelijkbare resul-taten op; ook voor vrouwelijke ondervraagsters en in andere culturen. Een latere meta-analyse van meerdere overeenkom-stige experimenten (Blass, 1999 *Het Milgram-paradigma 35 jaar*

later: Wat we weten over gehoorzaamheid aan gezag)¹ liet zien dat het deel van de deelnemers dat bereid is een fatale stroomstoot toe te dienen, iets minder dan twee derde bedraagt. Iedereen gaat over de fysieke pijngrens van de ondervraagden heen. Wij zijn in onze gehoorzaamheid aan gezag bereid ver te gaan...

Waarschijnlijk bepaalt een situatie waarin wij geacht worden te gehoorzamen ons handelen meer dan ons karakter in vrijelijke omstandigheden. En waarschijnlijk vormt in plaats van de term "gehoorzaamheid" het begrip "conformisme" een nog betere verklaring voor het vertoonde gedrag. Om de mensheid, medische wetenschap in dit geval, vooruit te helpen, acht "men", wij mensen van vlees en bloed, het toegestaan medemensen van vlees en bloed, zeker wanneer het onbekenden zijn... pijn te doen en te laten sterven. Wellicht blijven er in een slechtere tijd op een kwadere plaats weliswaar nuances te maken over de mate van te hanteren meedogenloosheid, we overschrijden waarschijnlijk echter in grote aantallen zeker grenzen die we vooraf vanuit een andere, onze huidige comfortabele, uitgangspositie niet voor mogelijk houden.

De eerder genoemde overtreders van ethische grenzen (Brink, Staal, Stapel) stonden niet onder een directe autoriteit zoals de enquêteurs bij het wetenschappelijk experiment. Zij lieten zich leiden door een meer indirect algemeen gezag dat ieder van ons vraagt te scoren op status en succes.

tegendelen... kleine hemelse ikjes?

En natuurlijk zijn niet alle bestuurders van energiebedrijven, van woningbouwverenigingen of van serviceproviders of alle wetenschappelijke onderzoekers de fout ingegaan. Velen houden zich aan codes die we aan juiste ethische principes verbonden achten.

Er is goede governance.

¹ Journal of Applied Social Psychology, 29 pp. 955-978.

De meeste mensen verdienen hun brood overwegend eerlijk – managers ook.

0.2. *Vele onzichtbare goede voorbeelden*

Vele voorbeelden van slechte governance zijn goed zichtbaar. Nieuws is slecht nieuws. Goede voorbeelden zien we minder. Goed nieuws bestaat niet. Het goede is normaal...

Als een bestuurder een keuze heeft om iets te doen wat of goed is voor hemzelf of voor het hele bedrijf, kiest hij overwegend het laatste. Hij is immers aangesteld om de onderneming te leiden, niet om zichzelf te leiden. Hij heeft geleerd teambelang boven eigen belang te stellen. In voetbaltermen; al is hij dan de spits van het elftal, als hij in scoringspositie ziet dat een goede medespeler er nog beter voor staat, speelt hij de bal over. Het gaat niet om zijn ik. Het draait op dat moment om de clan waar hij deel van uitmaakt.

Voorbeelden van goede governance zijn dus veel minder zichtbaar dan hun tegendelen. Ook in projecten zijn voorbeelden van goede governance lastig te vinden... Governance van projecten staat bovendien, vergeleken met de governance van gehele organisaties, nog in de kinderschoenen. Er is gewoonweg minder aandacht voor.

slagen door afstemming...

Nog altijd falen veel projecten – zie ook paragraaf 1.4. Als projecten mislukken, mislukken zij doorgaans als gevolg van een algehele malaise in het project. Opdrachtgever en projectuitvoerder verkopen te rooskleurige beelden aan het begin, de projectmanager en -planner plannen te optimistisch, tegenslag en risico's worden onder het tapijt geveegd en individuele teamleden houden overwegend hun mond. De omgeving wordt niets of weinig gevraagd dan wel voorgesteld...

Het vele, bijna fundamentele falen in projecten is zo goed als zeker zelfs mede te wijten aan het falen van de discipline projectmanagement. Deze is nog jong, eenzijdig technisch, en kent slechts een magere wetenschappelijke en filosofische grondslag. Het vak projectmanagement heeft zich nog nauwelijks bezig gehouden met ethische vraagstukken rondom het creëren van werkelijke waarde; niet alleen voor het team zelf maar ook voor de omgeving waar het resultaat tot werking komt...

...op toekomstige waarde

Als er naast het veelvuldige falen van projecten, toch ook projecten goed lopen, ligt dit doorgaans niet aan de discipline projectmanagement, noch aan het specificatievermogen van een ontwerper of de creatiekracht van een team, maar aan de simpele afweging van projectbetrokkenen of hetgeen men doet; wel waarde heeft voor mogelijke afnemers...

Niet de intern gerichte vragen 'wordt dit resultaat prachtig?' of 'werken we fijn geïnspireerd samen?' staan centraal.

Het draait meer om de externe georiënteerde vraag 'waar leidt dit toe?'

...vanuit huidige vreugde

Een projectmedewerker wenst met zijn te scheppen vernieuwing de wereld beter te maken. Het biedt vreugde om iets te doen wat niet alleen een salaris in petto heeft, maar om werkelijk iets nieuws te maken wat waarde creëert voor een grotendeels onbekende ander.

Projectmedewerkers en -managers die deze op waarde gerichte attitude blijven actualiseren, bieden de vele onzichtbare goede voorbeelden hoe projectwerk tot zinvolle bijdragen leidt. De vraag 'welke waarde creëren we?' staat dus centraal.

Wat bieden wij onze omgeving met een vernieuwing waar wij meer weet van hebben dan zij...? Vrijwel niemand

zit erop te wachten... Onbekend maakt onbemind... En toch geloven we dat we een rijke verandering te bieden hebben? Hoe vertellen we dit? Hoe maken we dat? Hoe dragen we het nieuwe resultaat over aan afnemers in hun rol van afnemer en consument...?

0.3. *Waarom dit boek?*

Waarom een boek over *projectgovernance*? Omdat het er nog niet is...? Er bestaan vele uitgaven over het besturen van lijnorganisaties. Gebouwen vol. Er zijn meerdere boeken over projectmanagement en over het opdrachtgeverschap van projecten. Een enkele boekenkast. Zij geven de beste technieken en vaardigheden weer om resultaten en doelen te halen. Er staan op de planken van de projectmanagement-bibliotheek nog weinig geschriften over het besturen van projecten en programma's anders dan een praktijk van portfoliomanagement, het taakgericht managen van een vernieuwingsopdracht of het transformationeel leiden van een team medewerkers.

Projectgovernance is meer. Wat is het?

Een vertaling van governance luidt besturing. Denk daarbij vooral aan het besturen zoals een Raad van bestuur dit doet. Een meer voorwaardenscheppende, evaluerende en reflecterende vorm van besturen vergeleken bij directie voeren en managen. Het gaat niet om een besturen in directe zin zoals de woorden managen en leiden meer impliceren.

een portfolio leiden

Governance betreft een leiden in meer indirecte zin. Het blijft evenwel leiden. Er is weliswaar sprake van een meer indirecte leiden maar het blijft een leiden met een directe verantwoordelijkheid voor de onderneming. Dit is een verschil met toezichhoudende functies waar de verantwoordelijkheid indirect is.

Een eerste invulling van projectgovernance betreft het besturen van een portfolio aan projecten. Dus niet direct het leiden ofwel managen daarvan. Het draait om een rol als opdrachtgever. Ofwel een rol als bewaker met een eindverantwoordelijkheid voor het resultaat en zijn werking waarbij de maakverantwoordelijkheid voor het resultaat is uitbesteed aan een portfolioleider.

Projecten in een onderneming zijn nodig om de onderneming te vernieuwen. De onderneming wil ook morgen bestaan. De wereld van morgen ziet er anders uit. De onderneming wil daaraan voldoen. Kortom, er zijn projecten nodig. En die projecten vragen een goede besturing.

projecten besturen

De governance van ondernemingen als geheel is overwegend goed georganiseerd. Veel aandacht krijgen daarbij alle lijnprocessen. Een bestuur verantwoordt de omzet, winst en verwachtingen per kwartaal. Er bestaan wettelijke verplichtingen voor het leveren van jaarcijfers en van verwachtingen. De portfolio van projecten komt, vergeleken bij de lijnprocessen en de onderneming als geheel, doorgaans maar matig in beeld.

Er is omtrent projecten-governance gewoon niet veel geregeld in organisaties. De governance van een organisatie richt zich op de lijnafdelingen en weinig op de vernieuwingen. Toch horen deze vernieuwingen onmiskenbaar tot het geheel van de onderneming waarover een bestuur moet en wil rapporteren. Een onderneming bestaat immers bij de gratie van continuïteit.

Onderkennen we voor onze lichamen onze zekere sterfelijkheid en een waarschijnlijke vergankelijkheid, voor organisaties gaan we uit van eeuwigheid. De fictie van voortbestaan is leidend. Er zijn, eenmanszaken uitgezonderd, geen ondernemingen die een eigen ouderdom en teloorgang voorzien. Men ziet vooruit en vernieuwt om voort te bestaan.

continuïteit borgen

Een organisatie ontplooit tijdig initiatieven tot zijn vernieuwing. Men start projecten om de toekomst het hoofd te bieden. Ofwel: wie een fabriek heeft, heeft ook een fabriek in de wereld van morgen.

Omdat het opbouwen van een geheel nieuwe fabriek een grote opgave is, besteedt een bestuur die opdracht gewoonlijk uit aan een projectaannemer. En gek genoeg verdwijnt een adequate bestuurlijke rapportage over het project van de nieuwe fabriek dan grotendeels uit beeld.

Het is makkelijker om over bekende bestaande lijnprocessen te spreken? De veranderingen in een vernieuwingsproces zijn per definitie groter, meer onvoorspelbaar en dynamischer? Daarom is het lastig er vat op te krijgen en de juiste dingen te zeggen...? Of gaat de overdracht van opdrachtgever aan opdrachtnemer in projecten met meer delegatie gepaard dan in lijnprocessen?; ergo er wordt minder verantwoordelijkheid genomen om scherp toe te zien vanuit de eigen leidende, opdracht-gevende taak...

voor gehele onderneming

De praktijksituatie is meestal wat complexer dan een enkele nieuwe fabriek. Het gaat om meer dan nieuwe muren, vloeren en plafonds en alle benodigde installaties en machines om de onderneming van morgen te bouwen naast de praktijk van vandaag in de huidige fabriek.

Het draait ook om het voorbereiden van de vernieuwde diensten, het opleiden en trainen van medewerkers voor nieuwe werkwijzen, het verleiden van klanten voor het nieuwe aanbod. Veelheid en diversiteit van projecten maken een overzicht lastig. Het gaat, zoals gezegd, gewoonlijk niet om een enkel macro-project zoals de nieuwe fabriek. Er is sprake van een portfolio aan diverse projecten. De projecten werken meestal onderling netjes samen als een team. Soms echter zijn zij met elkaar in een hevige concurrentie; een enkele keer openlijk, vaak verdekt. Hoe bestuur je een dergelijk

amalgam van projecten adequaat?

Daarnaast geldt dat we nauwelijks nog daadwerkelijke fabrieken maken maar vooral dienstverlening betrachten.

een dienstverlenend bedrijf

Nog slechts een minderheid van de Westerse wereld vervaardigt relatief eenvoudig lijkende landbouw- of industriële producten. En ook daar heeft inmiddels een abstracte en ingewikkelde automatisering de primaire processen van voortbrenging en vervaardiging alsmede de ondersteunende processen gecompliceerd.

Wij werken overwegend in een zakelijke dienstverlening en in overheden. Daar is meer sprake van services en minder van producten. Diensten zijn minder tastbaar. Hun minder dinglijke karakter maakt er goed over rapporteren lastiger dan bij producten die je je makkelijk voorstelt. Je moet om te beginnen al meer doen om een goed passend beeld van de dienst op te roepen.

Kortom; omdat ons werk zich hoofdzakelijk afspeelt in de quataire (overheden) en tertiaire (dienstverlening) sector en minder in de secundaire (industrie) en primaire (landbouw), betreft de fabriek van morgen al een moeilijk fenomeen bij voorbaat. Het is lastiger er een goed beeld van te vormen dan van voedsel of dingen.

innoveren

Naast de interne diversiteit aan processen, vormt: het dienstverlenende karakter van moderne organisaties met de bijbehorende uitdaging om van nieuwe diensten passende voorstellingen te creëren; dus een tweede belangrijke reden waarom adequaat rapporteren over vernieuwing lastig is. Een derde argument betreft het intrinsieke karakter van vernieuwing.

Een project heeft te maken met een goed voorspelbaar deel en met een minder voorspelbaar deel. Vergeleken bij lijnprocessen is de voorspelbaarheid kleiner. Wat onzeker-

heidsreductie biedt, of tenminste de illusie daarvan, is vorm gegeven in methoden en technieken. Bestaande ervaringen zijn opgetekend als goede praktijken. Door kennis te nemen van de concepten van die praktijken in de vorm van methodieken en instrumenten, voorkom je dat voor de tweede keer het wiel uitvindt of een makkelijk te voorkomen fout begaat.

Naast een herhalend gedeelte kennen projecten ook een innoverend deel. In herhalingsprojecten is dat klein. Denk aan een bouwproject dat vaak het herhalen van een eerder uitgevoerd kunstje op een andere plek is, of een automatiseringsproject dat een eerdere invoering van software in een ander bedrijf, nu in deze organisatie repeteert. Men implementeert redelijk bekende zaken.

is onzeker

In innoverende projecten, het woord zegt het, is het vernieuwende gedeelte groot. De vernieuwing kent meer onzekerheid en vaagheid. Zijn innovatieve projecten dus meer vernieuwend dan gewone projecten, ofwel vernieuwbouwprojecten, waarbij een redelijk evenwicht bestaat tussen herhaling en verandering, en beduidend meer vernieuwend dan herhalingsprojecten; voor alle projecten geldt dat zij intrinsiek een meer innoverend karakter kennen dan lijnprocessen.

Innovatie is lastig te besturen. Meerdere auteurs over innovatie stellen dat het weergeven van het verloop van een innovatieproces onbegonnen werk is, want het proces laat zich niet afbeelden, voorschrijven of modelleren. Zonder een treffend model voor vernieuwing is het een grote uitdaging om de verwachte waarde van een vernieuwing goed weer te geven.

Naast het diverse en dienstverlenende karakter van projecten, vormt het innovatieve, onzekere en vage aspect; dus een derde argument dat een adequate besturing van projecten tot een grote opgave maakt.

Het gaat bij projectgovernance al met al om een directe verantwoordelijkheid (van directie en bestuur) voor projecten zonder deze direct te leiden.

resumé: waarom dit boek?

Kortom, waarom dit boek... Om de besturing van de portfolio aan projecten en programma's in je organisatie goed in te richten.

Naast deze techniek van het regelen van verantwoording en goed toezicht, draait het om ethiek. Hoe bestuur vanuit oogpunten van consumentenkwaliteit, van medewerkerstevredenheid en van een duurzaam liefdevolle omgang met onze omgeving?

Oftewel: hoe leid je je vernieuwingen vreugdevol voor een waardevolle wereld...?

0.4. Een mislukken en misbruiken van projecten

Wie een artikel of een boek over projectmanagement inziet, bespeurt vaak op de eerste pagina al een opmerking over het veelvuldige mislukken van projecten. Dit falen wordt meestal begrepen als het niet voldoen aan de eisen van tijdigheid, budgetrestrictie en kwaliteit zoals bij aanvang gesteld. Het resultaat wordt niet conform die drie eisen geleverd. De projectbeheersing voldoet niet aan de specificatie en de planning.

Projecten die al niet aan het interne trilemma geld-tijd-kwaliteit voldoen, zullen zo goed als zeker ook weinig succes kennen in het halen van de doelstellingen met het te leveren resultaat. Als dat immers veel later wordt geleverd, duurder is of kwalitatief minder, dan is het lastig om het resultaat alsnog effectief te exploiteren.

Er bestaan echter uitzonderingen... Denk aan het te duur en te lang verbouwde Rijksmuseum (2003-2013) dat een doorslaand kassasucces is geworden. Ook mislukte projecten kunnen alsnog slagen...

misbruik in en van projecten

Komt het slagen of mislukken van projecten uitgebreid aan bod in vele onderzoeksrapporten en artikelen over projectmanagement, misbruik in en van projecten komt in de literatuur over projecten nog weinig aan bod.

We zien projecten overwegend als welvaart brengende vernieuwingen. En minder als trajecten die in zichzelf slecht (kunnen) zijn en tot slechte desastreuze gevolgen leiden.

Hitlers Derde Rijk is in onze beeldvorming vooral een buitenissigheid van een gek. Of wellicht nog van een groep naar eigen wil gehersenspoelden; de SS'ers of Nazi's. Het project wordt minder gezien als een modern idealistisch humanistisch traject uitgevoerd door een Westerse overheid.

menselijk opportunisme

Een enkele keer maakt een enquête gewag van een staatsmonopolie-spoorwegbedrijf dat zijn mogelijke commerciële collega-concurrenten bedriegt bij een aanbesteding van een nieuw project.

De overheidsonderneming blundert niet alleen bij het aanbesteden van hogesnelheidslijnen, zij gaat ook nog eens opzichtig liegend te werk bij het gunnen van kleine regionale verbindingen...

De moraliteit van medewerkers en managers bij staatsbedrijven is beter gezien hun grotere gerichtheid op een algemeen belang dan bij commerciëlen...?

moraliteit in het hoofd?

We fronzen onze wenkbrauwen bij – hoewel er ook heus, intens en moedig en oprecht verzet was – een collectieve bureaucratische collaboratie in Nederland tijdens W.O. II?

Hoewel men anders dacht, het goede, zag men zich als werknemer niet in staat opdrachten te weigeren – baanverlies en bedelstaf zouden volgen – waarvan men wist of minstens vermoedde dat zij tot foute gevolgen voor landge-

noten zouden leiden... Agenten, ambtenaren en Joodse arri-vés participeerden veelvuldig, massaal en grotendeels in het voorwerk voor de afvoer naar het Oosten waar minstens een hardvochtig werkkamp lag te wachten... Of een vernietigingskamp zoals velen vreesden, voorvoelden en soms al wisten. Brede maatschappelijke weerstand bleek niet effectief te organiseren. Binnen de burelen nog minder? In de huidige Toeslagen-affaire valt op dat er géén individuele ambtenaren zijn die aan de bel hebben getrokken...? Pas met wat negatieve media-aandacht schrikken wat superieuren even wakker?

Of zijn juist overheidsemployees wellicht slechter omdat zij zich graag en makkelijk verschuilen achter een abstract generiek voordeel dat bij nader inzien vooral het eigen belang dient...?

...en in de handen...?

Een ander onderzoeksrapport, nu omtrent het bedrijfsleven en geen enquête aangaande een publieke organisatie, legt een cultuur bloot bij primair op winst beluste serviceproviders om maar zoveel mogelijk uren te draaien bij overheden.

En facturen te zenden.

Een verantwoordelijkheid voor een zinvol karakter van de eigen bijdrage van ingehuurde medewerkers, gaat mank achter contracten. Opdrachtnemers zwijgen alsof hun beloning zwijggeld is...

fraude

Weer andere keren wordt weerom eens een bouwfraude geconstateerd. Gunningen van openbare werken voor bouw en infrastructuur komen in Nederland traditioneel in valse onderonsjes tot stand. Velen weten het. Weinigen zeggen het. We zijn toch geen maffia... Een bouwvakker wil zijn vrouw en kinderen toch te eten geven... Elke wegebouwer ook...

Een klokkenluider meldt openlijk misstanden nadat hij intern geen gehoor voor zijn zorgen vindt. Hij is gepest en verketterd. En wordt nu zelf vervolgd. Hij is minstens mede-

plichtig. Hij zet enkele vermoedelijke medeverdachten ook in de spotlight. De media blijven er veelvuldig over berichten... Er volgt na een tijdje tevens een proces voor zijn kompanen. Justitie kan er niet meer omheen.

Na een voorwaardelijke boete herneemt de bouwwereld zich... als vanouds maar nu slimmer en nog geheimer... Of is er werkelijk wat veranderd? Staan transparantie, ethiek en integriteit inmiddels boven achterkamertjes-politiek, persoonlijk gewin en een mentaliteit waarin het werkbehoud van de eigen branche en het eigen bedrijf alle middelen heiligt?

loze beloften

En welke staatssecretaris of minister loopt heden ten dage niet voort te pronken met een vaag project om alle processen in zijn ministerie te verbeteren... met een nieuw geautomatiseerd software-systeem...

Hij of zij koopt tijd met een project als met een commissie die een probleem onderzoekt.

In die periode zijn er geen lastige vragen vanuit de samenleving of de pers te verwachten. Het project slaagt zolang het de ambtsdrager van lastige publieke vragen vrijwaart.

0.5. Vier algemene en drie persoonlijke ervaringen

Vrijwel iedere projectmedewerker en -manager ervaart in zijn of haar professionele leven ethische grenssituaties. Zomaar wat algemene voorbeelden eerst...

- De goede medewerker van een ander bureau eruit werken ten faveure van een directe collega die net van een opdracht af komt? Je manager vraagt je om mee te werken aan de omzet van de groep collega-professionals van het eigen bedrijf.
- Een taak uitvoeren voor je directe opdrachtgever waarbij je vermoedt dat de uitvoering vooral zijn

belangen dient en minder, of niet, die van de organisatie die je inhuurt. Stel je je persoonlijke relatie voorop of je gehele cliëntsysteem?

- Je projectmanager vraagt je een risico dat je ziet en wilt melden, niet schriftelijk te rapporteren omdat hij erop vertrouwt dat het komende periode toch wel is opgelost...
- Een testresultaat laat een net niet voldoende kwaliteit zien en je overweegt het achterwege te laten omdat je zeker weet dat het euvel snel wordt bijgesteld – en een zichtbaarheid in de rapportage leidt alleen maar tot lastige vragen van managers die de inhoud niet begrijpen; met kans op vertraging en werkelijke verstoring...

In mijn eigen professionele loopbaan ben ik drie situaties tegen gekomen die ik als een ernstige ethische kwestie heb ervaren. De eerste heeft positief uitgekapt. De tweede niet. De derde evenmin op korte termijn...en voor de langere termijn...?

*

A. een roze-wolk overheidsproject

Ik word ingehuurd als hoofd projectbureau van een groot project. Het project speelt bij een zelfstandig overheidsorgaan. De projectdirecteur is enkele weken geleden begonnen. Hij neemt als externe medewerker het project over van een interne man die na drie jaar wat anders wil. De nieuwe projectdirecteur is zeer bedreven in het spel met de omgeving. Hij regelt de buitenkant en wil dat de zaken intern in het project zijn omkijken niet nodig hebben. Hij huurt mij daartoe in; als ook een externe medewerker. Als een van de eerste werkzaamheden, klankbord en redigeer ik zijn hernieuwde planvorming.

Krijg daarbij het gevoel dat het never nooit niet gaat

werken... Over drie jaar leveren we een prachtig automatiseringssysteem op... Het leidt tot grote besparingen in het primaire proces van deze overheidsdienst... Eindgebruikers zijn nog niet betrokken... De besparingen door de golden release worden voorzichtig ingeboekt... Directeuren in de regio van de overheidsdienst hebben al natte fantasieën hoe zij het vrijkomende geld gaan uitgeven... Intussen rollen de kosten van de roze wolk door... Er wordt per maand voor vijf miljoen besteed... Daarvan betreft vier miljoen vaste kosten... Allerlei testvoorzieningen zijn voorbereid en worden in de lucht gehouden... dubbel uitgevoerd... het is immers overheid... zekerheid en veiligheid voorop... De leverancier adviseert voortdurend extra, wat meer toekomstbestendige infrastructurele voorzieningen... Hij ziet het project als een *mer a boire*... om geld als water te drinken... In mijn gesprekken met de externe en interne medewerkers van dit project, zij zitten er al jaren, bekruipt me een diep gevoel van moedeloosheid... Hoe dit geheel te revitaliseren...? Ik zie het niet...

Eigendom van ProjectMastersOpen.com
Ik maak beleefd bij mijn projectdirecteur kenbaar dat ik meen dat we een groot project onder onze hoede hebben dat niet anders kan dan: mislukken. Stoppen, tussenresultaten overdragen en met nieuwe medewerkers en een nieuwe leverancier beginnen met kleine stapjes, een innovatieve eindschets opstellen in overleg met gebruikers in plaats van een alles dekkende specificatie bedenken op alle details – luiden mijn eerste analyse en aanbeveling.

....stopzetten...?

Hij schrikt. Hij luistert, laat het op zich inwerken en belooft me de dag erop op het gesprek terug te komen. Diezelfde avond nog deinzen mijn gedachten ook terug... overmoedig geweest? Als dit project doorloopt heb ik er wellicht nog jaren een goede boterham aan: een klus die me is toevertrouwd, en de relatie met de projectdirecteur is warm als is die nog maar een goede week oud. Ben ik een dief van eigen brood...?

De projectdirecteur vertelt me de dag erop dat hij zijn afgelopen beginmaand nog eens goed de revue heeft laten passeren in het licht van mijn bevindingen. Hij is het me eens. Het gaat naar verwachting niet werken met de huidige aanpak en het huidige team. Aanpassen lukt niet. Opnieuw beginnen. Maar hoe vertellen we dit de algemeen directeur van de overheidsdienst? Hij is onze opdrachtgever. Hij heeft zwaar ingezet op de verwachte voordelen met het project.

We besluiten dat een gesprek van de projectdirecteur met de algemeen directeur onder vier ogen het meest passend is. Na het gesprek slaapt de goede man naar eigen zeggen twee nachten niet en geeft dan opdracht tot stopzetten van het project. Verdere verspilling van overheidsgeld wordt voorkomen – al duurt het nog jaar om de tanker tot stilstand te brengen en alle al afgesloten contracten goed af te handelen. Mijn perspectief van jaren is een perspectief van een jaar geworden. Verkwisting is stopgezet.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

B. stinkend geld ruiken

Ik word ingehuurd via een tussenbureau. De wedde voor de eindklant, een grote financiële dienstverlener, bedraagt honderd veertig euro per gewerkt uur. Ik ontvang honderd. De periode betreft twee maanden met grote kans op langdurige verlenging; ongeveer een jaar.

Ik stel dat het tarief en de marge naar beneden kunnen als de verlenging conform verwachting ingeroepen wordt: honderd twintig en negentig stel ik voor. De detacheerder reageert zoals te verwachten commercieel afwijzend. En eerst maar eens zien of de opdrachtgever mij ziet zitten.

Na het selectiegesprek met de interne opdrachtgever van de eindklant, bespreek ik in een nadere kennismaking de initiële opdracht en het mogelijke vervolg. Ik breng de optie voor een dan iets lager tarief ter sprake. De interne opdrachtgever stelt dat hij zich niet bemoeit met geld. Dat doen de leverancier en de afdeling inkoop.

een vreemde ontwijking...

Hoewel deze opmerking juist kan zijn, komt hij op mij vreemd over. Wat is er dan raar? Ik weet het niet. Ik ruik dat er iets stinkt.

Het vervelende gevoel dat er iets niet in de haak is, laat me niet los. Krijg het vervelende vermoeden dat de interne opdrachtgever onder één hoedje speelt met de detacheerder...

Hij ontvangt van laatste persoonlijk geld voor de namens zijn bedrijf verstrekte opdracht ...?

.. als schijnbeweging...

Er is geen enkele reële grond voor een verdenking van fraude en ongeoorloofde zelfverrijking...

Welk feit is aan te wijzen?

Geen ander gegeven dan mijn emotie die zich als een aldoordringende substantie aan me voordoet: het klopt niet. Negeren en gewoon de wedstrijd spelen?

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

...ben ik gek?- vraag ik...

Ik besluit een collega die via hetzelfde bureau door de dezelfde interne opdrachtgever wordt ingehuurd, mijn gevoel in vertrouwen voor te leggen. We spreken elkaar na werktijd buiten kantoor.

Hij beaamt: "ik heb hetzelfde gevoel. Ik denk iedere keer als ik bij deze interne opdrachtgever aan tafel zit, dat hij mij en zijn collega's belazert. De man heeft geheimen die geen geheimen moeten zijn, meen ik."

Deze collega-externe weet er kennelijk professionele of neutraler mee om te gaan dan ik, zo zie ik. Hij toont geen spanning. Mezelf vind ik nerveus en gestrest als ik met de opdrachtgever overleg.

...een tweede toetsgesprek...

Intussen wordt mijn intuïtie niet minder maar meer – hoewel er nog steeds geen duidelijk aanwijsbare gegevens zijn. On-

langs is een directe collega van de opdrachtgever voor een mooie carrière-stap vertrokken naar een ander onderdeel. Ik heb een goede zakelijke band met deze man opgebouwd in de korte tijd dat ik er werkzaam ben.

Ik neem hem in vertrouwen. Hij deinst terug, baalt en is blij. 'Ik denk godverdomme dat het waar is. Ik zie de man helaas ineens met andere ogen. Ik kan heel veel gevoelens van onvrede bij mezelf en twijfels ineens plaatsen. Maar we hebben niets.'

Hij adviseert me op te stappen en dan af te wachten of hij eens een mogelijkheid ziet een opening tot onderzoek te vinden. Ik stel mijn directe externe collega op de hoogte en verbreek mijn contract.

...rechercheren kost tijd...

Enkele maanden later word ik benaderd door twee '*compliance officers*'; interne onderzoekers namens de financiële dienstverlener. Zij willen horen waarom ik zo snel op eigen initiatief vertrokken ben.

Ik doe hen mijn vermoedens uit de doeken. Zij hebben weten te achterhalen dat de interne opdrachtgever regelmatig audits op rapporten uitvoert voor de detacheerder. Daarover bestaan geen meldingen.

Ze besluiten het verhaal aan de interne opdrachtgever voor te leggen. Hij ontkent.

...bedriegers bedriegen ook bedriegers...

Ze leggen het verhaal voor aan de detacheerder. Deze geeft openheid van zaken onder de voorwaarde vooraf dat geen aangifte volgt.

Aldus geschiedt.

Wat blijkt?: de interne opdrachtgever krijgt van alle opdrachten via deze detacheerder de helft van de marge op zijn persoonlijke bankrekening bijgeschreven. De op de afschriften vermelde redenen luiden: "uitgevoerde toets op functioneel ontwerp".

...veel verliezers...

De interne opdrachtgever wordt ontslagen.

De detacheerder ontloopt juridische vervolging en doet met deze financiële dienstverlener geen zaken meer.

Ik heb een mogelijke opdracht van meer dan een jaar terug gebracht tot een aantal weken...

C. als Chris er geen last van heeft...

Een zelfstandig bestuursorgaan van de overheid. Duizenden medewerkers. Gevestigd in een kansarme regio. Alleen in de centrumstad van het gebied valt werk te vinden. De overheidsdienst kent veel automatiseringsprojecten. Het speelt eind eerste decennium van het derde millennium. Ergens in het voorjaar...

Men is de politiek in Den Haag zat al is en blijft die broodheer. Steeds stopzettingen van goed lopende trajecten, volkomen onverwachte veranderingen... Ook al overlegt men intensief met het Ministerie, de invloed van kamer en partijen laat zich nauwelijks voorspellen. De algemeen directeur van de dienst wil projecten waarbij hij geen lastige vragen hoeft te beantwoorden.

De attitude in het project behelst geen focus op een eindresultaat met waarde. Medewerkers richten zich op het voorkomen van situaties waarbij Chris, de betreffende algemeen directeur, vragen van pers of politiek krijgt waar hij geen antwoord op heeft.

... van afwachtend naar attractief spel...

Het project is een veredelde afdeling administratie en voorlichting. Ik trek het traject vlot. Ik entameer een open overleg met andere spelers in de keten van onderwijs. De tijdelijke programmadirecteur en de medewerkers juichen de transparantie toe.

Er komt een nieuwe vaste programmadirecteur. Hij verbiedt het doorsturen van mails naar zusters in de keten, het voeren van overleg waar hij niet bij is of de agenda niet

vooraf goedkeurt... In deze organisatie is het nu eenmaal zo dat een project succesvol is zolang Chris er geen last van heeft...

Ik stop. De zomermaanden lonken voor het schrijven van een boek... Het staat in de steigers en vraagt nu bewerkingstijd. Met een publicatie is dan weliswaar weinig te verdienen maar het geeft meer bevrediging dan betaalde uren draaien zonder waarde toe te voegen in een overheidsorgaan waar iedereen dadelijk lang met vakantie is... en zich om de wederkerigheid van elke euro salaris van de vaste baan niet veel zorgen lijkt te maken...

*

Drie persoonlijke voorbeelden (zie zojuist) en vier algemene voorbeelden (zie het begin van deze paragraaf) maken duidelijk dat ethiek veelvuldig speelt in projecten. Worden projecten daarbij geholpen met een moreel kader vanuit de discipline projectmanagement, vanuit bedrijfs- of sociale wetenschappen, vanuit filosofie of theologie? Economie en recht lijken weinig houvast te geven... Waarvandaan kan een meer gewenste moraliteit in projecten versterkt worden? Met een top-down governance vanuit het hoofd van de organisatie...? Én met de harten en handen medewerkers bottom-up vanuit de organisatie...

0.6. Een moraliteit wordt gemist...?

In de voorbeelden van een lijnorganisatie, is het makkelijk om de personen die de fout in gaan, dan wel lijken te gaan, als daders in slechtheid te zien. Een perfide eigenbelang kleeft een Nina Brink, een Erik Staal en een Diederik Stapel aan...

Maar... zijn zij niet ook slachtoffer van een systeem? Bieden wij hen voldoende andere goede keuze-opties?

Vragen wij elkaar als mensen niet om vooral zo suc-

cesvol mogelijk te zijn binnen de juridische grenzen van de geboden mogelijkheden? Waar zien wij zelf af van opties op persoonlijk gewin als wij vermoeden dat dit ten koste van anderen gaat? Hoe hadden wij gewandeld in hun schoenen? Hoe hadden wij gehandeld met hun winsten voor het grijpen?

daders als slachtoffers...

We leven allen in de fictie van de onzichtbare hand. Als wij het beste doen voor onszelf, doen wij automatisch via de werking van een onzichtbare hand, het beste voor allen.

Wordt deze onzichtbare hand geen blinde vuist als wij er niet meer ethisch van doordrongen zijn dat hetgeen wij goed doen voor onszelf, ook een positieve uitkomst kent voor een ander? Wij achten ons vrij om een eigen carrière te maken zonder een intrinsieke zorg om armen en zwakken.

In ons huidige bestel hoeft een directeur die weet dat hij zijn klanten slecht doet, niets te biechten of veranderen zolang hij binnen de grenzen van onze wetten blijft...

een voorbeeld van (on)vermogen

Als Larry Blankfein van Goldman Sachs (een bank in de wereld-top10) short gaat op producten die hij zijn cliënten overvloedig aanprijst, doet hij niets verkeerd... Waarschijnlijk vraagt hij zich persoonlijk af hoe hij als een persoon met twee handen twee tegenovergestelde dingen kan doen... Hij ziet het als een goddelijke gave om twee ballen in de lucht te kunnen houden... Of wordt hij verscheurd door een duivels dilemma?

Welk platform bieden we de man om zijn overwegingen te delen zonder dat hij daar het onderspit bij delft... Zijn concurrenten gaan door... We zien hem, hoewel hij niet vervolgd wordt, hij heeft immers geen wet overtreden, als een dader die vals speelt over de rug van argeloze klanten vol vertrouwen?

We beschouwen Larry Blankfein niet als een slachtof-

fer...? De bestuursvoorzitter kan zijn bevindingen niet op een faire manier met een koepelorganisatie of overheid delen...

constructieve destructie...!?

In ons economisch denken zien we de financiële crisis als een noodzakelijk kwaad: er is een teloorgang nodig om tot een systeemcorrectie te komen. Innovatie kan niet zonder creatieve destructie – zo heet een modern leerstuk. Alle intern betrokkenen, de vele bancaire medewerkers die de bankencrisis duidelijk aan zagen komen, leggen we niet eerder een passend gehoor voor dan wanneer de wal het schip keert...

Is het ons niet mogelijk om de vele signalen in de financiële sector eerder recht te doen? Is er zoveel crisis nodig om tot een gezonde aanpassing van maatschappelijke economische regels te komen?

Ofwel: we weten de leiders van onze ondernemingen geen moraliteit te bieden die hen helpt. We verwijten vooral de leider dat hijzelf geen uitweg ziet. We verwachten van onze leiders ook dat zij onze samenleving een nieuwe routekaart voor moreel juist handelen ontwerpen als de oude voor velen tot een doodlopende weg leidt...?

ethiek in projecten...

Ontbreekt in lijnorganisaties als geheel een leidende moraliteit om de werking van een blinde economische vuist te voorkomen en die van een onzichtbare helpende hand goed te doen; in projecten is moraliteit nog minder een thema. Het speelt gewoon niet.

Vragen we van een projectmanager de persoonlijke overtuiging dat hij zijn omgeving goed doet?, dan sluiten we wellicht veel vernieuwing uit. De wereld wordt een bête herhaling van al bekend geluk...? Waar blijven strijd en verzet tot welzijn voor nog onwelvarenden...?

Of eisen we minstens dat een projectmanager in ieder geval een ethische kwestie kenbaar maakt als hij weet (als een Larry Blankfein) dat hij met twee verschillende monden

spreekt of met twee eigen handen tegengesteld handelt...? Een duidelijk ethisch kader ontbreekt niet alleen voor topbestuurders maar ook voor portfoliohouders, programma-managers en projectleiders.

een algemene moraliteit

Of is er sprake van een onbewust moreel kader dat ons in de meeste situaties tot een goede weg leidt?

Wij mensen zijn ongelofelijk effectief in staat tot samenwerking met vreemden. We kunnen ons door massa's bewegen zonder anderen tot last te zijn. We zijn perfect toegerust om onbekenden voorrang te verlenen, een rolstoelrijder te helpen of een blinde een helpend woord en een begeleidende hand toesteken.

Doen niet vrijwel alle medewerkers in projecten en programma's onwillekeurig dit goede (samen)werk...?

...ontbreekt?

Mist de huidige wereld een zinvol moreel kader? Een antwoord luidt ja. En een antwoord zegt nee. Afhankelijk, uiteraard, van het standpunt dat we in willen nemen.

Geloven we in de materiële en medische vooruitgang die we om ons heen zien als een groot rechtvaardig goed voor allen, dan staan alle seinen op groen voor een blakende mensheid. De welvarende, doorgaans vredige werkelijkheid bewijst een moreel goede wereld. Anders waren er niet zoveel vooruitgang en welzijn. Mensen rapporteren in onderzoeken dat zij gelukkig zijn. Dit vormt een aanhoudende trend.

Zien we corruptie, eigenbelang en opportunisme prevaleren, voelen we ons doorgaans teleurgestelde eenzame mensen. De aanhoudende groei en de materiële vermeerdering waar we allen baat bij hebben, zijn niet meer dan een naturalistische drogredenen. Wat is, is niet synoniem met wat zou moeten zijn. Wat we wenselijk achten is nog geen realiteit.

ja of nee

Van wat wij van een moreel mooie wereld willen, hebben we al veel gerealiseerd. Zie het nee-antwoord op de vraag of we moraliteit missen in onze maatschappij.

Het ja-antwoord, de huidige wereld ontbeert een zinvol moreel kader, komt naar voren als we zien dat er veel onvrijheid is. Ongeluk, leed, armoede. Geweld dat niet nodig is om menselijkheid te verdedigen.

Zie actuele ellende in de vorm van een groeiende mensenhandel of veel ongelijkheid. Vermogens- en inkomensverschillen worden groter in plaats van kleiner? Over de afgelopen eeuw lijkt de ongelijkheid toe te nemen. Kijken we meerdere eeuwen terug, dan schijnt het verschil te verkleinen. Mensen zijn in de één en twintigste eeuw in toenemende mate minder solidair met elkaar? De hedendaagse waarde van familie, wijk en buurt neemt zienderogen af dankzij een alsmaar toenemende individualisering...

nee Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Nee, de huidige wereld mist beslist geen mooi moreel kader. Zij beschikt er al over, verbetert dit. Onze maatschappij ontwikkelt zich door naar een steeds betere samenleving.

Zie de vele verworvenheden van onze wereld. De kans dat we elkaar molesteren, vermoorden of verkrachten is vele malen minder dan enkele eeuwen of duizenden jaren geleden. De levensverwachting was nog nooit zo hoog. Voedselveiligheid, verzorgd wonen en toegang tot gezondheidszorg en scholing zijn voor een groot deel van de mensheid een vast gegeven. De bevolkingspolitiek is geslaagd, zie China. Mensen rapporteren, zoals gezegd, overwegend geluk.

Infectieziekten hebben dan wel krijgen we onder de knie – Covid-19 is een tijdelijk dalletje –; kanker volgt. Erfelijke handicaps zijn te genezen en met genetische modificatie verder te voorkomen. Er is weliswaar nog enige onwenselijke ongelijkheid, er bestaat nog armoede en er heerst nog honger - maar die lossen we op dankzij de vooruitgang die techniek

en wetenschap bieden. Kortom, het gaat goed en het gaat beter. En met *Artificial Intelligence (AI)* dan wel Kunstmatige Intelligentie (KI) gaat het nóg beter.

ja

Het antwoord op de vraag naar een missende moraliteit klinkt bevestigend ja als we kijken naar de afgelopen financiële crisis, naar de afgelopen eeuw met twee wereldoorlogen en vele genociden. Er zijn schier onoplosbare conflicten in het Midden-Oosten, in de Islamitische wereld, het Westen gelooft niet meer in zijn eigen democratie als een democratisch systeem. Een gewenste politiek van onderling gelijken volgt de vereisten van het geld van enkele geslaagden. Grote internationale ondernemingen weten belasting te omzeilen, ontwijken en ontduiken.

Overheden zijn cliëntelistische organen tot behoud van banen voor partijstemmers. De vriendjespolitiek van nieuwe politici benoemt oud-politici op bestuurlijke posities in onderwijs, zorg en cultuur. De plek is verdiend op basis van hun carrière...? In een modern lijkend land als Nederland komen de bazen van justitie overwegend uit eenzelfde dynastie of studentenclub – alle verhalen op gelijke kansen, bij gelijke kwaliteiten, op toegang ten spijt. In Amerika bepalen rond de millenniumwisseling twee families, Bush en Clinton, gedurende een kwart eeuw overwegend het politieke klimaat.

De wereld lost haar schrijnende ongelijkheid niet op. Bij geboorteregelingen zijn er honderden miljoenen Chinese meisjes meer gedood dan jongetjes. Laag opgeleide vluchtelingen hebben minder kansen op toegang tot een rijker land. Rohingya dobberen op zee rond en zijn ongewenst in Boeddhistische naties rondom. De ongelijkheid in de wereld neemt eerder toe dan af...

toch...?!

Mensen hebben steeds minder onderlinge contactmomenten

en lijken daardoor ongelukkiger te zijn...

We zijn steeds minder in staat met zelfstandige hersenen de wereld om ons heen te benaderen? We worden specialistische radertjes in een anonieme samenleving...? Onze goed geëmancipeerde koninginnen en koningen planten zich voort. De rest is werker of werkster...

Het volume van ons brein neemt sinds tienduizend jaar af...

ja en nee

Een waarneming van vooruitgang in vrede en vrijheid lijkt ontegenzeggelijk juist. Een andere observatie van diep liggende problemen in ons menselijk samenleven die we niet oplossen met onze huidige instrumenten, schijnt evenzeer waar te zijn.

Zoals bij bijna alle vragen, luidt een antwoord niet het een of het ander, óf-óf, maar is er meer sprake van én-én.

Ofwel: de onmiskenbare vooruitgang in welvaart en de wellicht bestaande groei in welzijn lopen niet parallel met een ontwikkeling in ons ethisch bewustzijn en handelen.

en projectmanagement...

Wat heeft dit met projectmanagement te maken? Alles. En niets. Projectmanagement presenteert zich als een neutrale discipline. Zij werkt in de bestaande wereld. Zij verbetert de wereld volgens bestaande doelstellingen. Zij wil goede projecten leveren en zij wil betere projecten leveren. Met deze projecten wil zij de goede wereld verbeteren.

Dit is het alles en niets van projectmanagement. Alles wat zij te bieden heeft. Het is niets omdat projectmanagement niet reflecteert op eigen doelen. Er vindt geen ethische afweging plaats of doelen en resultaten juist waren.

Als een project of programma wordt geëvalueerd, staat de vraag centraal of een volgend project of programma beter kan. En als de wereld wordt verbeterd, wordt die beter conform de doelstellingen waar organisaties in geloven: meer

welvaartsmaximalisatie in een steeds grotere beschikking van mensen over hen omringende middelen, en een toename van welzijnsmaximalisatie van individuen in persoonlijk geluk. Doelstellingen van organisaties en overheden vormen een uitgangspunt.

0.7. Overzicht in tekst

In deze paragraaf vindt u in woorden de inhoud van de rest van het werk weergegeven.

De volgende paragraaf doet dat nog eens resumerend over in tabelvorm als een leeswijzer. U vindt daar met name de titels van de hoofdstukken in volgorde.

Paragraaf 1.7 en 1.8 dienen dus om u te laten weten wat u kunt verwachten voor het vervolg. Zij sluiten dit inleidende hoofdstuk af.

Deel I Projectgovernance als techniek ProjectMastersOpen.com

Deel I belicht de technische kant van portfoliogovernance. Het antwoord op de vraag naar het goed besturen van projecten, luidt als volgt: portfoliogovernance bestaat uit een goede implementatie:

- van portfoliomanagement,
- van portfoliocontrol, en
- portfolio-assurance.

Drie achtereenvolgende hoofdstukken behandelen deze drie onderwerpen.

1

Een eerste antwoord op de vraag “Wat houdt het besturen van projecten in?”, klinkt aldus: Portfoliomanagement!

Projectgovernance is de vraag naar het goed technisch en goed ethisch besturen van projecten. Bij het goed besturen van projecten in technische zin, helpt portfoliomanagement.