

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord van auteur</i>	4
<i>Inhoudsopgave</i>	5
1. Inleiding	9
1.1. <i>Eenduidige succesdefinitie ontbreekt</i>	10
1.2. <i>Leeswijzer boek</i>	11
2. Voorbeeld geslaagd en falend	13
2.1. <i>Een mislukt begin...</i>	13
2.2. <i>Geslaagd projectmanagement!</i>	17
2.3. <i>Oud ijzer...?</i>	17
2.4. <i>Glorie zij de toekomst...</i>	18
2.5. <i>Investering gewogen</i>	18
3. Projectsucces in ontwikkeling?	21
3.1. <i>Projectsucces in het verleden</i>	22
3.2. <i>Projectsucces in ICT-projecten</i>	23
3.3. <i>Ander voorbeeld: infrastructuur</i>	24
3.4. <i>Een praktische definitie...?</i>	25
4. Literatuur over projectsucces	29
4.1. <i>Tijdsverloop en stakeholders</i>	31
4.2. <i>Verschillende overwegingen</i>	32
4.3. <i>Nog geen overeenstemming</i>	35
5. Interne criteria en externe aspecten	37
5.1. <i>De klassieke duivelsdriehoek</i>	39
5.2. <i>Een gouden triangel</i>	43
5.3. <i>Naar externe aspecten</i>	46
5.3.1. <i>Welke externe aspecten gelden?</i>	47
5.3.2. <i>Programma- en portfoliomanagement</i>	48
5.3.3. <i>Een inventarisatie</i>	50
5.4. <i>Een handvol elementen gezamenlijk</i>	51
5.4.1. <i>Resultaatlevering</i>	52
5.4.2. <i>Doelbijdrage</i>	52
5.4.3. <i>Bijdrage aan de strategie</i>	53
5.4.4. <i>Leereffecten</i>	53
5.4.5. <i>Afnemertevredenheid</i>	53
6. Ordening naar succescriteria en -factoren	55

6.1 Succescriteria en -factoren	57
6.2 Criteria en factoren; wat en hoe...	59
6.3 Ook externe succesfactoren	60
6.3.1 Aan te voelen haalbaarheid in omgeving...?	61
6.3.2 Binnen "macht" van projectteam	62
6.3.3 Buiten "macht" van projectteam	63
6.4 Een indeling van succesfactoren	64
6.5 Een samenvattend model	66
7. Projectsucces van 1 tot 4 dimensies	69
7.1 Meten op één dimensie	70
7.2 Meten op twee dimensies	71
7.3 Meten op vier dimensies	74
7.4 Voorstel: meten op drie dimensies...	75
8. Een 3-D formule voor projectsucces?	77
8.1 Een eerst mogelijke formule	80
8.2. De drie dimensies in een formule	83
8.2.1 Resultaatlevering als eerste	84
8.2.2 Doelbijdrage als tweede: de weg nadien	85
8.2.3 Strategische bijdrage	86
8.3 Voorgestelde formule	88
8.4 Slotoverwegingen	90
9. Geslaagde mislukking en falend succes	93
9.1 "Amsterdamse" projecten	95
9.2 Gewone projecten	100
9.3 Succes en falen betreffen de toekomst	105
9.3.1 Toepassing van projectmanagement	107
9.3.2 Brede afstemming stroomlijnen	107
9.3.3 En leiderschapskwaliteiten dragen bij	108
9.3.4 Projectondernemerschap... is beslissend...?	111
9.4 Succes voor overheidsprojecten	113
9.4.1 Voorbeeld falend gelukt overheidsproject	116
9.4.2 De waarde van overheidsprojecten...	120
9.5 Resumé projectsuccesdefinities	122
9.6 Een overzichtstabel	123
10. Oplossing voor een beperkte definitie?	129
11. Hoe creëert een projectteam succes...?	133
11.1 Opportunistisch projectmanagement	134

11.2	<i>Menselijke factoren in projectmanagement</i>	136
11.2.1	Het competentie-denken	137
11.2.2	Een dynamisch projecten-mensbeeld: Belbin	144
11.2.3	Leiderschap en projecten	148
11.2.4	Leiderschapsvaardigheden projectleiders	152
11.3	<i>Voorbij de lacune naar de kern</i>	158
11.4	<i>Projectmanagement doet er minder toe?</i>	163
12.	Zo! Projectmanager is bruggenbouwer	167
12.1	<i>Resultaat leveren</i>	171
12.4	<i>Doel mee verzorgen</i>	173
12.3	<i>Strategie ondersteunen</i>	175
12.4	<i>'t Leren bevorderen</i>	176
12.5	<i>Teamtevredenheid bereiken</i>	178
12.6	<i>Een ongeplande bricolage...</i>	181
12.6.1	Wat is bricoleren in projecten?	182
12.6.2	Resumé serendipiteit en bricolage	187
12.6.3	Van hofsucces tot decentraal ondernemerschap...?	188
12.6.4	Betekenisvolle communicatie	200
12.7	<i>En een metafysische brug...</i>	201
12.8	<i>Samenvatting: hoe een projectmanager slaagt</i>	203
13.	Succesteams: zijn (en worden)	205
13.1	<i>Drie dimensies bij projectsucces</i>	206
13.2	<i>De formule voor projectsucces</i>	208
13.3	<i>Wat is de kern van projectsucces?!</i>	209
13.4	<i>Van management- naar teamsucces</i>	211
13.5	<i>Elementen van teamsucces</i>	213
13.6	<i>Resumé: projectteamsucces</i>	224
14.	Hoofd, hart en handen in projecten	229
14.1	<i>Een onderverdeling in ons lijf?</i>	229
14.2	<i>Een lijfelijk schema voor projectsucces</i>	232
15.	Samenvatting: projectondernemerschap	235
16.	Bibliografie	239
17.	Index	257

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

1. Inleiding

Projecten slagen vaak. Meestal niet dankzij maar juist ondanks projectmanagement? En projecten falen ook vaak. Ook organisaties failleren regelmatig. En mensen ontsporen helaas weleens. Niets menselijks is ons vreemd...

er is geen fundament

Het is een klein wonder dat er nog projecten lukken... als u beseft dat deze met projectmanagement zijn aangepakt. Projectmanagement is niet de juiste discipline om projecten tot een goed einde te brengen? Daarvoor ontbreekt het projectmanagement teveel aan een hecht fundament....?

er is geen definitie

Eén van de pijlers van dat fundament is een heldere definitie van projectsucces. Weten dat projecten mislukken kan alleen bij een maatstaf voor succes. Een afdoende definitie van projectsucces is niet opgesteld in het vakgebied. Daartoe ontbreekt een achterliggende theorie.

er zijn best practices

Projectmanagement schrijft voor wat eerder heeft gewerkt maar verklaart niet waarom het in de toekomst weer zal werken. Ofwel: resultaten uit het verleden geven geen garantie voor de toekomst. Waar andere disciplines zoeken naar theorieën om goed met toekomstige onzekerheden om te gaan, daar volhardt projectmanagement in het herhalen van eerdere *best practices*.

er is geen theorie

Projectmanagement heeft een geschiedenis die jong is en overwegend als een best practice gezien wordt. Zachte factoren worden niet of nauwelijks gethematiseerd als voornaamste bringers van waarde, denk aan bijvoorbeeld aan speelsheid en vaagheid. Een wetenschappelijk mensmodel ontbreekt in projectmanagement. Er is

geen aandacht voor een homo economicus, die maximale welvaart nastreeft, of een homo psychologicus, die optimaal welzijn beoogt.

voor vernieuwen en bruggen bouwen

Er is in projectmanagement geen homo pontus; een coherent beschreven mens die bruggen slaat naar vernieuwing in de toekomst. Het alom gebezigde competentie-denken is eenzijdig op het kwalificeren van de statische kwaliteiten van een individu gericht en legt weinig verbinding met eigen onverwachte energiebronnen, met vernieuwing, met de omgeving.

1.1. Eenduidige succesdefinitie ontbreekt

De discipline projectmanagement is in meer dan een halve eeuw sinds zijn formele ontstaan, nog niet tot een eenduidige definitie gekomen. In dit hoofdstuk wordt betoogd dat de klassieke definities tekortschieten.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

van duivelsdriehoek en team

Het gaat niet zozeer om het kunstje van de projectmanager als technisch ingenieur die zijn ding op tijd, binnen budget en conform kwaliteit volbrengt. Noch draait het om de projectmanager als socio-technisch manager van een team die zorgt dat het team fijn heeft samengewerkt.

naar doel

En evenmin om een opdrachtgever of zijn sponsor die zijn doel bereikt. Ook al zijn deze drie zaken zonder meer van belang, project-succes heeft behoefte aan een definitie die verder reikt. Voorbij het goed gebalanceerd hebben van de duivelsdriehoek tijd-geld-kwaliteit, met het team dat prettig heeft samengewerkt achter je en zelfs verder dan een opdrachtgever; wil je vaststellen of het project voldoet aan toekomstige behoeften.

en...

Het gaat eerst en vooral om een resultaat. Bij voorkeur geleverd door een tevreden team dat wat nieuws heeft geleerd. En liefst draait het in een project om een resultaat met een goede bijdrage aan het doel. Maar hoe staat het met de bijdrage van dat doel aan de strategie van de organisatie en aan de wensen en eisen van morgen bij afnemers?

overeenstemming?

Hoewel er nog geen eenduidige definitie gedeeld wordt (het vakgebied is nog niet volwassen), ontstaat er meer en meer overeenstemming (het vakgebied zet stapjes naar volwassenheid) dat projectsucces een combinatie is van een goed verlopend project én een goede ontvangst en werking van het resultaat. In dit boek volgt een ontdekkingstocht naar een definitie van projectsucces die aan deze criteria voldoet.

winst en verlies, geluk en triestheid

Ter vergelijking: eerder werd gesteld dat het ontbreken van een overkoepelend mensbeeld lastig is. De winst of het verlies van een bedrijf of het succes van een homo economicus valt samen met de hoogte van zijn bankrekening. Een homo psychologicus is meer of minder geslaagd bij de mate van geluk die hij of zij ervaart. Projectmanagement heeft een eenduidig gedeeld beeld nodig over wanneer een projectmens (of homo pontus) slaagt.

1.2 Leeswijzer boek

Hoe kunnen projectsucces en -falen gedefinieerd worden? Geldt voor overheidsprojecten een aparte variant? Zonder een definitie is het lastig zo niet onmogelijk om iets substantieels over de effectiviteit van projecten en projectmanagement te zeggen.

1. Hier volgt na een korte inleiding en deze leeswijzer
2. plus een voorbeeld van succes en mislukken,

3. eerst een korte blik op projectsucces in een ver en een recent verleden; dan
4. een kort overzicht van de literatuur over projectsucces; om daarna
5. de bestaande interne dimensie van criteria voor projectsucces weer te geven en de meer externe aspecten;
6. vervolgens een hoofdstuk over succescriteria en –factoren;
7. gevolgd door de vraag in hoeveel dimensies we redelijkerwijze effectief kunnen nadenken over succes;
8. om tot drie dimensies voor de verschillende succes-elementen te komen gebaseerd op project-, programma en portfoliomanagement;
9. en dit weer te geven in een mogelijke formule om daarna te laten zien hoe slecht projectmanagement toch tot goede projecten kan leiden en omgekeerd, wat projectsucces in overheidsprojecten is, waarna een resumé en een overzichtstabel worden weergegeven, voordat
10. een kort tussenhoofdstuk het laatste deel inleidt;
11. waarin de vraag gesteld wordt met welke (expliciete) eigenschappen (statische) projectleiders succes boeken,
12. om te antwoorden dat een bricolierend scheppen van belang blijft alsmede het leggen van een metaforische en metafysische brug naar een andere oever;
13. en dan te zien met welke kwaliteiten van (dynamische en impliciet) leiderschapsgedrag projectteamleden samen succes scheppen,
14. waarna tot slot de vraag volgt wat de rol is van hoofd, hart en handen,
15. en wordt afgesloten met een samenvatting,
16. een bibliografie en
17. een index.

2. Voorbeeld geslaagd en falend

Voordat we project meer conceptueel en abstract bespreken om tot een verantwoorde én pragmatische definitie te komen, eerste een concreet voorbeeld. Dit voorbeeld betreft De Betuweroute. Het voorbeeld laat zien dat er meerdere, onderling tegenstrijdige perspectieven op succes en feilbaarheid mogelijk zijn.

De Betuweroute

De Betuweroute is een goederenspoorlijn van Rotterdam naar Duitsland.¹ Tot aan de grens. Voorlopig...

Op dit project zijn vijf perspectieven van succes en feilen mogelijk:

1. Een mislukt begin...
2. Een vervolgens zeer geslaagd projectmanagement!
3. Een falend product.
4. Wellicht een glansrijke toekomst?
5. En hoe dan ook slecht geïnvesteerd geld...?

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

2.1 Een mislukt begin...

Een politiek dwingeland project. Keizer Nero geeft eens opdracht tot het graven van het kanaal van Corinthië in weerwil van zijn ingenieurs en in weerwil van zijn duizenden joodse dwangarbeiders. Een Nederlandse overheid drukt zijn Betuwespoorlijn door. Democratisch is de beslissing door volksvertegenwoordigers tot stand gekomen. Ingenieurs werken graag mee. Aannemers voeren graag uit. Een paars kabinet wil koste wat het kost dit railtraject realiseren. Daartoe wordt ruimhartig geluisterd naar protesten van de bevolking... En toch gaat er hier al heel veel mis. Waarom?

- Er wordt geen internationale samenwerking gezocht.

¹ De tekst van dit hoofdstuk is overgenomen uit "Een geschiedenis, heden en toekomst van project-, programma- en portfoliomanagement", Hombergen 2019.

- Alternatieven worden weggehoond.
- Er vindt slechts schijninspraak plaats.
- Er wordt vals gerekend aan een business case duurzaamheid.

- *Internationale belangen?*

De Nederlandse overheid heeft in de jaren negentig een toekomstvisie op het vervoer van containers uit de haven van Rotterdam: deze zo snel mogelijk naar het Duitse achterland transporteren. De binnenlandse infrastructuur is gericht op nationaal transport en mag niet nog meer worden belast. De nationale en internationale verkeersstromen moeten zo min mogelijk mengen; ze worden gescheiden. Toch overlegt men echter niet of nauwelijks met Duitsland over de aanpak van de Betuwelijn. Duitsland frustrereert het project want het wil vooral de nationale belangen van de haven van Hamburg behartigen? Dit betekent dat de hoogwaardige treinlijn in Nederland aansluit op een Duits, ouderwets enkelspoor... Toch kiest de Nederlandse overheid ervoor om niet nog meer te overleggen met Duitsland maar de spoorlijn gewoon aan te leggen. Dan sluit Duitsland later vanzelf wel eens aan. Nederland wil koste wat kost een goede afvoer van de haven van Rotterdam naar het oosten borgen.

- *Alternatieven...*

Alleen... er is ook een alternatief voor de Betuwelijn. Er ligt al een spoorlijn van de haven van Antwerpen naar het Duitse achterland. Vanuit Nederland is er grote onwil om goederen via België te verschepen, ook al is de bestaande verbinding tussen Rotterdam en Antwerpen geen slechte. Er worden allerlei milieubezwaren geopperd waarom het moderniseren van deze lijn geen optie is.

De overheid wil een doorbraak creëren...? Ter vergelijking: voor de Schipholtunnel als knooppunt van diverse spoorlijnen was destijds ook geen sluitende *business case* op te stellen. Infrastructurele projecten worden nu eenmaal meer gerechtvaardigd door een brede diepgaande visie op gebiedsontwikkeling met al zijn indirecte baten, dan gebaseerd op

een *business case* met rechtstreekse opbrengsten en kosten. Ondertussen is het spoorknooppunt onder de luchthaven een doorslaggevend succes, hoewel op voorhand dus de economische onderbouwing ontbrak. Men wenst voor de Rotterdamse haven evenveel toekomstig succes als voor vliegveld Schiphol? Dus het is niet mogelijk om bestaande andere infrastructuur uit een naburig land te benutten? Deze loopt immers langs een concurrerende havenstad...

- *Inspraakverzoeken...?*

Inspraak is een wassen neus. Waar mensen menen dat een tweezijdige communicatie tussen burger en overheid mogelijk is, worden zij hier ontluisterd door participatieavonden georganiseerd worden naar aanleiding van het aanleggen van de Betuwelijn...? Een loos ritueel? Opmerkingen van bewoners worden genummerd. En een overheidsrechter stelt later in tranches van duizend dat de inspraak is gehonoreerd. "Inspraakbreng nummer één tot en met negen honderd negen en negentig is beoordeeld, gewogen en meegenomen in het tot stand gekomen besluit. Inspraakbreng 1000 tot en met 1999 is beoordeeld, gewogen en meegenomen in het tot stand gekomen besluit." Enzovoorts, enzovoorts...

...op nummer afgewezen...

Het hele inspraak- en communicatieproces is met de inzet en ondersteuning van vele communicatieadviseurs vormgegeven. Mooie fullcolour folders, prachtige simulatiefilmmpjes, *road-shows* en veel andere kijkdoostaferelen om elke werkelijke communicatie met een overheid over dit onderwerp te verijdelen...

- *Een eerlijke business case?*

De overheid kiest er in het voorbeeld van de Betuweroute niet voor om een werkelijke motivatie of visie naar voren te brengen. De *business case* wordt vakkundig met valse feiten en met leugens over alternatieven onderbouwd...?

witte stroom in Nederland...

Ingenieurs berekenen de milieu-opbrengsten met schone toekomstige witte stroom als energiebron. Een vlak Nederland met zijn enkele rimpelingen lijkt evenwel weinig geschikt om energie uit waterkracht op te wekken. De schone witte stroom wordt opgewekt uit de kracht van vallend water in Zwitserland en vervolgens kosteloos, met gratis gebruik van een dan aangelegd Europees energie-netwerk, en zonder verlies naar Nederland getransporteerd.

autotechnologie ontwikkelt zich niet...

Omgekeerd wordt ter onderbouwing van de *business case* de vervuulende uitstoot van vrachtwagens als vergelijking genomen. Naar de stand van de technologie bij de start van het project... dus zonder een verdiscontering van schonere technologische ontwikkeling die de komende decennia geheid plaats vindt?

alternatieven over water...

Bestaande alternatieven van vervoer over water (of een al bestaande spoorlijn – zoals zojuist al aangehaald) worden niet serieus onderzocht. Is Nederland met drie grote waterwegen in het midden van het land niet zeer geschikt om goederen van Rotterdam naar Duitsland te vervoeren door de rivieren? Het maakt overslag voor de kust van tankers op duwvaart-aken mogelijk en ontlast de bestaande kades...?

private en andere participatie...

Een aanvankelijk gestelde voorwaarde van deelname van het bedrijfsleven vervalt snel als deze niet haalbaar blijkt. Een initiële voorwaarde van een goede aansluiting op het spoornet in het naburige Duitsland is opeens minder belangrijk als deze niet nader kan worden ingevuld...

De gehele *business case* is opgesteld met door Rijksingenieurs met ondersteuning van een in projectmanagement gespecialiseerd adviesbureau... Betrokken ambtenaren hebben allen een ambtseed

afgelegd; zij dienen de belangen van de samenleving... 'zo waarlijk...', 'dit verklaar ik.' Adviseurs onderschrijven gedragsregels waarbij zij belangen breder behartigen dan die van hun betalende broodheer...

2.2 Geslaagd projectmanagement!

Dit hele voorspel heet ook wel Betuweroute I. Men verzamelt de inspraakwensen en hoewel de inspraakhebbenden weinig inbreng hebben, zijn hun bevindingen een mooi uitgangspunt om nu een nieuwe specificatie te maken met veel meer ingevulde details. Op basis van deze opzet, ook wel Betuweroute II genaamd, slaagt het projectmanagement van het traject erin om het geheel enkele procenten binnen de begroting op de gestelde tijd te realiseren.

toch een minpuntje...?

De Betuwroute lijkt een gelopen koers. Het kabinet heeft tegenspel van de oppositie al verdisconteerd. Er worden nauwelijks kritische vragen gesteld. De paar incidentele parlementariërs die het durven om kwesties aan de orde te stellen, ontvangen zonder heldere overkoepelende overzichten en samenvattingen of leeswijzers naar onderliggende delen, tienduizend pagina's papier met alle vormen van detail-gegevens over het project. De Kamer had beter geïnformeerd kunnen worden – zo heet het achteraf... zo blijft de riedel herhaald worden tot op de dag van vandaag: en morgen?

2.3 Oud ijzer...?

Rendeert het resultaat? Vooralsnog allerminst... De lijn wordt weinig gebruikt. Zelfs zo weinig dat de exploitatie alleen al niet winstgevend is te krijgen – laat staan dat er op de geïnvesteerde projectkosten wordt afgelost.

wat is projectsucces?

In een definitie van projectsucces waar projectmanagement erin slaagt zijn duivelsdriehoek van het gelijktijdig beheersen van budget, doorlooptijd en kwaliteit onder de knie te houden; voldoet Betuweroute II. Is echter rendement van het product de definitie; dan faalt het project faliekant. Misschien renderen de rails en de vele kunstwerken en geluidsschermen die het landschap zo lelijk in tweeën delen, eens nog in de toekomst...

2.4 Glorie zij de toekomst...

Want toch, nadat ook het begin, Betuweroute I al grotendeels misloopt omdat er geen waarom en geen gedeelde visie zijn gecommuniceerd, kan het project wellicht in de toekomst alsnog een groot succes worden zoals het projectmanagement eerder glansrijk slaagde.

internationale aansluiting ProjectMastersOpen.com

Waarschijnlijk komt er eens meer supranationaal overleg tussen Duitsland, Nederland en Vlaanderen en ontstaat er zo een goede bestemming voor de Betuweroute. Hoe sluiten we aan op de Zijdroute waarmee China is begonnen? En slaagt het project dan alsnog. Want mislukkende projecten kunnen toch later weer tot succes komen.

2.5 Investering gewogen

Als het project over enkele decennia waarschijnlijk alsnog tot rendement komt in een brede internationale aansluiting op een goederenspoorlijn die continenten verbindt, blijft de vraag of de investering van vijf miljard euro in de jaren negentig van de vorige eeuw een zinvolle was. Het antwoord luidt zo goed als zeker nee. Het geld had op dat moment beter besteed kunnen worden...

Resumé slagen...

De rails en bovenleiding liggen er nog steeds. Er rijden treinen door de half open tunnel. Projectprofessionals hebben het project Betuweroute (II) met zowat een 10 beoordeeld; binnen budget en tijd en conform de kwaliteitseisen volgens de specificatie lukt maar weinig grote infrastructurele projecten.

...en falen...

Op dit moment en in de nabije toekomst is de exploitatie nog niet sluitend te krijgen (op basis van alleen lopende kosten, dus zonder enige verrekening van de aanleg) maar waarschijnlijk gloort er over enkele decennia een mooie toekomst... al blijft de investering op deze speculatie een hachelijke.

...Betuweroute

Kortom, in een (projectmanagement)technisch en speculatief perspectief is dit spoortraject-project geslaagd; vanuit de optiek van draagvlak, rendement en investering is het project mislukt.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

3. Projectsucces in ontwikkeling?

Veel boeken of onderzoeksrapporten¹ over projectmanagement openen met de constatering dat er nog altijd veel projecten mislukken. Een repeterend ritueel.

obligate feiten?

Een vraag die daarbij weinig gethematiseerd wordt, betreft de definitie van succes. Veel projecten halen inderdaad de eindstreep niet op tijd, binnen budget en conform kwaliteit. Enkele daarvan worden na oplevering toch een groot succes. Bijvoorbeeld de verbouwing van het Rijksmuseum in Amsterdam of het gras van De Arena aldaar. Worden deze projecten meegenomen in de telling van succes of van falen?

hoe lang mislukken projecten?

Naast het ontbreken van een eenduidige in het vakgebied breed gedeelde definitie van succes, zijn er enkele andere belangrijk opmerkingen te maken bij de constatering dat projecten “nog altijd” falen.

1. De eerste is dat we simpelweg niet beschikken over veel gegevens uit het verleden.
2. De tweede is dat er toch minstens één vakgebied is waar het projectsucces lijkt te zijn toegenomen.
3. En er is een ander vakgebied waar het succes gestaag lijkt toe te nemen.
4. Tot slot volgt een definitie van projectsucces waarbij dit niets meer of minder is dan het voldoen aan de beeldvorming van de broodheer.

¹ Zie bijvoorbeeld Standish Group 1994, 1999, 2004, 2009; het slagingspercentage van ICT-projecten blijkt niet boven de 30% uit te komen. Dit is lijn met de bevindingen van Forrester en Gartner over het falen van ICT-projecten.

3.1. Projectsucces in het verleden

Hoelang gaat het “nog altijd” terug als gesteld wordt dat projecten nog altijd falen? Als we onze kerken en paleizen bezien, dan zijn veel projecten uit het verleden tot een goed resultaat gebracht. Maar... als we daarbij soms nog inzage krijgen in de oorspronkelijke plannen, dan blijkt vaak dat de plannen nog groter waren.

voorbeelden klassieke mislukkingen

En niet alles kwam af. Zie het voorbeeld van het kanaal van Korinthe in de klassieke oudheid. Onder keizer Nero kwam tachtig procent gereed. Een onaf project is een mislukt project – toch? En achttien honderd jaar later werd de open zeeverbinding alsnog afgemaakt.

worden moderne trekpleisters...?

Soms is een project keurig tot resultaat gebracht, maar gaat het daarna onmiddellijk mis. Denk bijvoorbeeld aan de Vasa, een zeventiende eeuwse Zweeds oorlogsschip. Het gevaarte zonk zo goed als terstond na de tewaterlating in Stockholm. De Vasa heeft ruim een kilometer gevaren toen een windvlaag het deed overhellen. Omdat de onderste schutspoorten geopend waren, om de hoogwaardigheidsbekleders de zware kanonnen op het benedendek te laten bewonderen, liep het schip vol. Het galjoen is voorgoed naar de gallemieze... In de jaren zestig van de vorige eeuw is het weer opgeduikeld. En inmiddels is het een van de grootste museumtrekpleisters in Scandinavië. Hoe falen omslaat in succes...

tegenslag en budget-heroverwegingen

Het lijkt alsof ook in het verleden grootse plannen vaak stuiten op onverwachte beperkingen in budget of uitvoerbaarheid. De grootheidswaanzin van onze keizers, koningen, vorsten en bisschoppen ging soms alle perken te buiten. De voorstellingen in hun hoofd waren indrukwekkend, de tekeningen op papier kwamen daar geheel en graag aan tegemoet. De werkelijkheid was

weerbarstiger. Er was tegenslag in de belastingopbrengsten, niet iedereen bleek even gewillig mee te werken aan de bouw van de kathedraal. Men vond bij nader inzien investering in armoede door zorg en scholing ook een reële afweging. Dus dan maar wat minder middelen naar het groots gestarte project.

en dan maar wat minder kwaliteit

Zie ook bijvoorbeeld de Dom in Utrecht. Deze vierkante toren staat er nog. En een kerkgebouwtje honderd meter verder. Het grote tussenstuk is bij een windhoos verwoest. Men besloot tijdens de bouw bij wat minder beschikbaar geld om dan maar een geringer aantal luchtbogen voor het dak te bouwen. Het gevolg enkele jaren later was dat er een puinhoop in het midden van de stad lag die pas anderhalve eeuw later werd opgeruimd.

slagen of falen is tijdloos

Of projecten nu beter lukken dan in het verleden is niet of nauwelijks vast te stellen door het ontbreken van betrouwbare gegevens. De historische data die er zijn laten zo goed als vanzelfsprekend zien dat ook in het verleden projecten faalden en slaagden – net als nu. Of en hoe projectmanagement daaraan bijdraagt blijft lastig te staven.

Wel lijken er in ICT-projecten in zijn algemeenheid en infrastructurele projecten van de overheid een paar belangrijke lessen geleerd. Zie de twee volgende paragrafen.

3.2. Projectsucces in ICT-projecten

Ook ICT-projecten gaan nog altijd veelvuldig mis. Echter: de projecten lijken voor zover dit bij onvolledige definities van succes en bij gebrekkige data te meten valt, toch steeds minder mislukkingen te kennen. ICT-projecten in de jaren tachtig van de vorige eeuw gingen vaker verkeerd dan goed omdat gebruikers, beheerders en zelfs

opdrachtgevers buiten beeld bleven. De ICT-deskundigen bepaalden hoe het moest.

een ingenieur communiceert

En soms konden zij dit werkelijk voor afnemers van de software. Maar dat was meer geluk dan wijsheid. Meestal bleef de communicatie beperkt tussen henzelf en hun beeldscherm. Inmiddels onderkennen ICT-projectmanagers acceptanten en afnemers van hun resultaten en zijn opdrachtgevers veel meer betrokken.

met gebruikers en opdrachtgever

Het toepassen van een meer integrale visie op projecten, lijkt ertoe te leiden dat ICT-projecten steeds meer slagen. Ofwel: een project doe je samen... De inbreng van de specialisten die als enkelingen kennis van de sleuteltechnologie hebben is daarbij van levensbelang – maar dit is niet de enige bron van waarde-creatie in een project. Hoewel er duidelijk sprake lijkt van een trend waarbij het falen van ICT-projecten minder wordt (Cozijnsen, 2005), is helaas nog immer de constatering van kracht dat veel ICT-projecten mislukken (Boonstra, 2011). Ofwel: de ontwikkeling is positief en het verbeterpotentieel is ruim.

multidisciplinaire afstemming

De ICT-specialist communiceert inmiddels met meer dan zijn beeldscherm. Hij is wellicht nog wereldvreemd en draagt alleen zwarte T-shirts en zwarte broeken; zijn projectmanager heeft manieren gevonden om zijn inzichten te delen en af te stemmen met het team, met implementatie- en marketingspecialisten, met de opdrachtgever en gebruikers.

3.3. Ander voorbeeld: infrastructuur

Of grote infrastructurele projecten nu meer slagen dan enkele decennia geleden, is bij eenzelfde gebrek aan goede data en goed

onderzoek, lastig te achterhalen. Toch mag worden verwacht dat projecten in de komende decennia beter lopen. Er zijn lessen geleerd. De voornaamste inzichten betreffen de besturing van het project en het vooraf vergelijken van het project met eerdere overeenkomstige projecten.

lessen: eenduidig opdrachtgeverschap en benchmarken

Zie het werk van Cantarelli (2011) en Flyvbjerg (2009). Een eenduidig opdrachtgeverschap namens de publieke aanbesteder en het benchmarken van de geplande projectkosten en -tijd met de realisatiedata van andere eerder uitgevoerde vergelijkbare projecten, zijn aanbevelingen die meer en meer ingang vinden. Het normeren met beschikbare werkelijke bestedingsgegevens uit de branche (*reference class forecasting*) biedt tegenwicht aan de moderne minister of staatssecretaris die, net als de voormalige vorst of bisschop, vooral de prachtige toekomstbeelden voorgespiegeld wil zien.

3.4. Een praktische definitie...?

De meest praktische definitie ooit?: “Dit project is succesvol zolang Chris er geen last van heeft.” De definitie luidt in spreektaal en is daar niet op schrift gesteld. Chris is bestuurder van een overheidsdienst met enkele duizenden medewerkers. Hij ondervindt geen hinder van het project zolang hij in de veronderstelling leeft dat het goed gaat en er in de omgeving geen negatieve geluiden zijn te bespeuren.

pleasen opdrachtgever als voornaamste projectproductie

Projectvoortgangsrapportages zijn er niet zozeer op gericht om een werkelijke status te achterhalen als wel om bestuurder Chris het juiste gevoel te geven. En ofschoon het presenteren van werk een onlosmakelijk onderdeel van werk is, lijkt de balans hier wat doorgeslagen... Een klein legertje van publieksvoorlichters doet dag

en nacht moeite om ieder mogelijk kritisch geluid over het project te smoren voordat het wordt uitgesproken.

Wat zegt een wat meer serieuze literatuur over projectsucces? Zie een overzichtstabel uit 2008 en tekst in het volgende hoofdstuk over een breder begrip van tijd en stakeholders dan bij oplevering vast te stellen.

<i>Kritieke projectsuccesfactoren – historisch overzicht (opgesteld in 2008)</i>						
(1971)	(1976)	(1983)	(1983)	(1984)	(1987)	(1989)
<i>Sayles and Chandler</i>	<i>Martin</i>	<i>Baker, Murphy and Fisher</i>	<i>Cleland and King</i>	<i>Lock</i>	<i>Morris and Hough</i>	<i>Pinto and Slevin</i>
Continuing involvement in the project	Allocate sufficient resources	Adequate project team capability	Acquisition	Appoint competent project manager	Community involvement	Characteristics of the project team leader
Control systems and responsibilities	Define goals	Absence of bureaucracy	Executive development and training	Make project commitments known	Financial contract legal problems	Client acceptance
Monitoring and feedback	General management support	Accurate initial cost estimates	Facility support	Progress meetings	Implement problems	Client consultation
Project manager's competence	Organize and delegate authority	Adequate funding to completion	Financial support	Project authority from the top	Politics	Communication
Scheduling	Provide for	Clear goals	Information and	Set up communication	Project object-	Environment

	control & information mechanisms		communication channels	nica-tions and proce-dures	tives	events
	Require planning and review	Goal commitment of project team	Logistic requirements	Set up control mechanisms (schedules, etc.)	Schedule duration urgency	Monitoring and feedback
	Select project organizational philosophy	Minimum start-up difficulties	Man-power and organization		Technical uncertainty innovation	Personnel recruitment
	Select project team	On-site project manager	Market intelligence (who is the client)			Power and politics
		Plan-ning & control techniques	Operational concept			Technical tasks
		Task (vs. social orientation)	Project review			Top management support
			Project schedule			Trouble-shooting
			Project summary			Urgency
			Top management support			

Figuur 3.1: Zeven lijsten van kritieke succesfactoren voor projecten zoals samengesteld door Belassi & Tukel (1996) en in een tabel geordend door Prabhakar (2008) – hier in een historische en alfabetische volgorde weergegeven (rh).

Eigendom van ProjectMastersOpen.com