



# **Projectmanagementenquête 2006/2007**

## **Handvatten voor succesvolle projecten**



vrije Universiteit amsterdam



Business & IT Trends Institute



**BISNEZ**  
MANAGEMENT



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
Enkele bevindingen uit het onderzoek	3
Achtergrond	4
Succesvol project	4
Oorzaken voor het mislukken van ICT-projecten	4
Doelstelling van het onderzoek	5
Aanpak van het onderzoek	5
Verwerking van de gegevens	6
Vorbereiding en besluitvorming	8
Businesscase	9
Projectuitvoering	12
Projectmanagementmethodieken	12
Methodiek algemeen	12
Meest gebruikte methodiek	13
De projectmanager	17
Projectevaluatie	19
De visie van Bisnez	23
Over Bisnez	24
Visie	24
Missie	24
Waarden	24
Dienstverlening	24
Nadere kennismaking	25



## Samenvatting

Het succesvol uitvoeren van ICT-projecten blijkt anno 2007 nog steeds moeilijk. Een hoog percentage van de uitgevoerde projecten haalt nooit succesvol de eindstreep. Hiervoor zijn vele oorzaken te benoemen zowel voorafgaand, als tijdens en na de uitvoering van het project. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan professionalisering van ICT projectuitvoering, met als doel de slagingskans te verhogen. Toch gaat het nog te vaak mis. Om deze reden is Bisnez Management BV in oktober 2006 een onderzoek gestart, in samenwerking met het Business & IT Trends Institute en de Vrije Universiteit, om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren bij IT-projecten.

### Enkele bevindingen uit het onderzoek

- Het gebruik van een businesscase is een belangrijke succesfactor. Uit het onderzoek kwam zeer duidelijk naar voren dat het gebruik van een businesscase direct leidt tot grotere tevredenheid over de projectuitvoering. Daarbij kwam ook naar voren dat de businesscase het beste kan worden opgesteld door de lijnmanager of door de projectmanager, maar wel onder verantwoordelijkheid van de lijnmanager.
- Het gebruik van een standaard projectmanagementmethodiek is zinvol. Niet geheel onverwachts wordt in het onderzoek duidelijk dat Prince2 veruit de meest gebruikte methodiek is. Uit het onderzoek kwam wel duidelijk naar voren dat het gebruik van Prince2 voornamelijk een zogenaamde PINO-uitvoering (Prince2 In Name Only) is en de methodiek vooral pragmatisch wordt toegepast.
- Het toepassen van cyclisch risicomanagement voorafgaand aan en tijdens de projectuitvoering leidt tot een hogere mate van tevredenheid. Dit wordt echter nog maar met mate toegepast en hier is nog veel succes te behalen.
- Nog vaak wordt het hebben van technische kennis als een belangrijke eigenschap gezien bij een projectmanager. Daarnaast worden factoren als het vermogen het proces te managen en communicatieve vaardigheden ook als de belangrijkste eigenschappen gezien van de projectmanager. Het bezitten van inlevingsvermogen en het vermogen tot motiveren wordt nog steeds ondergewaardeerd. Onterecht, wanneer wordt uitgegaan van het gegeven dat de uitvoering van projecten mensenwerk is.
- Het is zinvol om projecten te evalueren en te leren van de zaken die goed en mis gingen bij de uitvoering van het project. Deze 'lessons learned' kunnen belangrijk bijdragen in het 'scholen' van de organisatie in de uitvoering van projecten.



## Achtergrond

In december 2003 werd door de Royal Academy of Engineering samen met de British Computer Society een inschatting gemaakt van de kosten van falende IT-projecten. In Amerika werd dit geschat op ongeveer 150 miljard dollar per jaar en voor de Europese gemeenschap nog eens een additionele 140 miljard dollar. De onderzoekers gaven tevens aan dat als het zo doorgaat met dit systematische falen, er serieuze langdurige economische consequenties volgen voor de Engelse economie<sup>1</sup>.

Ook in Nederland blijven we niet verschoond van falende IT-projecten. Dit bleek onder andere in juni 2006 toen de klanten van een Nederlandse bank wekenlang niet konden internet bankieren. Ook in Nederland hebben deze falende projecten een negatieve impact op de Nederlandse economie.

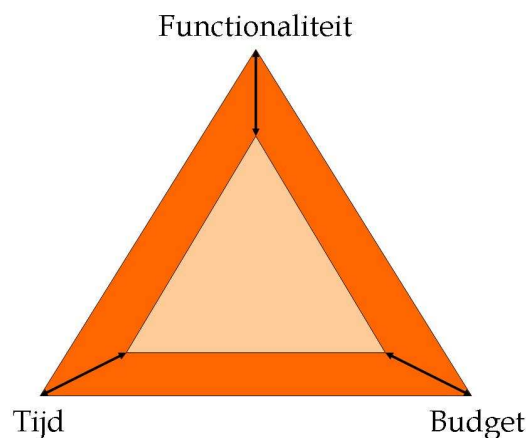
Dit realiserende is Bisnez Management BV in oktober 2006 een onderzoek gestart in samenwerking met het Business & IT Trends Institute en de Vrije Universiteit, om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren bij IT-projecten.

## Succesvol project

Wat maakt een succesvol project? Hierover zijn veel theorieën, maar in essentie kunnen we zeggen dat een succesvol project voldoet aan drie factoren:

1. Het levert de vooraf overeengekomen *functionaliteit*;
2. Het levert op *tijd*;
3. Het levert binnen *budget*.

We kunnen deze drie factoren afbeelden in een driehoek. Wanneer deze driehoek een gelijkbenige driehoek is zijn de drie factoren in balans en spreken we over een succesvol project.



**Figuur 1 Een succesvol project**

De praktijk is echter weerbarstiger. Bijna geen IT-project wordt conform deze drie pijlers opgeleverd. De meeste projecten lopen uit de tijd, overschrijden het budget of leveren niet de afgesproken functionaliteit of een combinatie van deze drie zodat de kwaliteit van de uitkomst te laag is. Gezien de enorme kosten die gepaard gaan met projecten en het belang ervan voor de organisaties, loont het de moeite te streven naar gebalanceerde projecten en onderzoek te verrichten naar de factoren die voor dit succes kunnen zorgen.

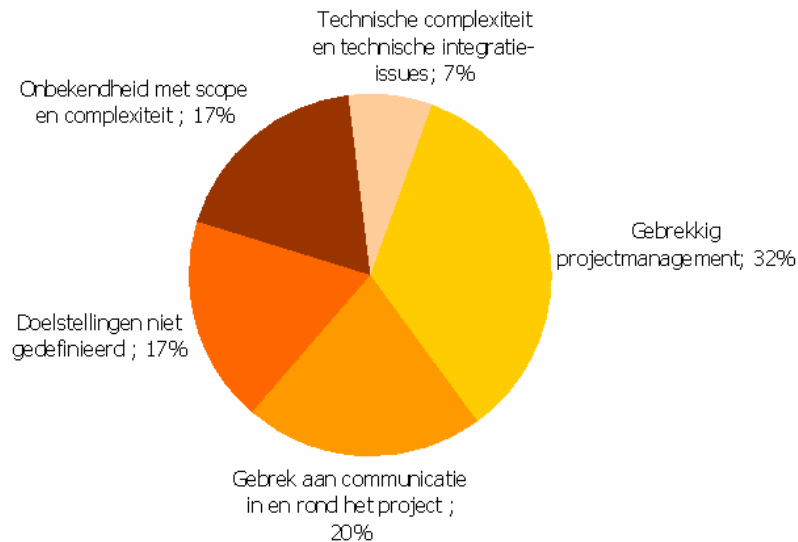
## Oorzaken voor het mislukken van ICT-projecten

Vraag tien managers waarom IT-projecten mislukken en er worden tien antwoorden gegeven. In 2000 is door KPMG hier onderzoek naar gedaan onder 252 controllers. De respondenten gaven aan dat de belangrijkste redenen voor het mislukken van projecten waren:

<sup>1</sup> Bron: 290 miljard dollar kwijt aan falende IT – Prof. Dr. Chris Verhoef; *Automatiseringids* 2006



1. Gebrekkig projectmanagement (32%)
2. Gebrek aan communicatie in en rond het project (20%)
3. Doelstellingen niet gedefinieerd (17%)
4. Onbekendheid met scope en complexiteit (17%)
5. Technische complexiteit en technische integratie-issues (7%)
6. Overige (7%)



**Figuur 2 Redenen waarom ICT-projecten mislukken (KPMG 2000)**

Er is veel te zeggen over bovenstaand overzicht, immers een goede projectmanager zorgt zelf dat hij/zij zijn communicatie op orde heeft en een goede projectmanager start niet met een project als het doel (resultaat) niet duidelijk is gedefinieerd. Los hiervan komt duidelijk naar voren dat de belangrijkste faalfactoren niet zitten in het feit dat ICT zo gecompliceerd is, maar gewoon in het feit dat het managen en organiseren van projecten niet als een VAK of een professie wordt ervaren.

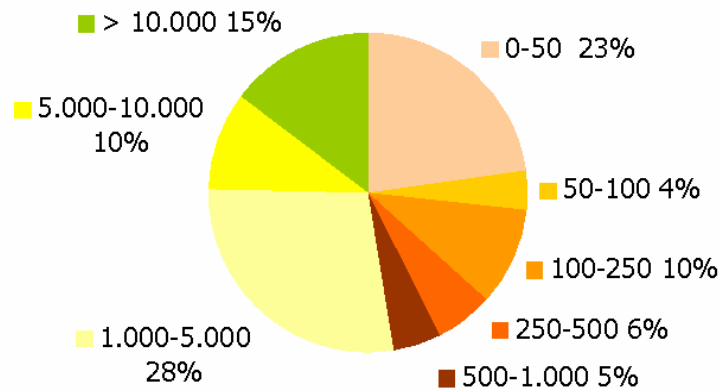
Het uitvoeren van projecten vraagt van de organisaties die een ICT-project starten en van de betrokkenen binnen het project een zekere bewustwording en volwassenheid dat ook een ICT-project volgens bepaalde spelregels moet worden uitgevoerd. Wij waren natuurlijk benieuwd of er dankzij de toegenomen aandacht voor ICT-projectuitvoering de afgelopen jaren anno 2006 verbetering is opgetreden, of dat er intussen wellicht andere inzichten zijn ontstaan waarom projecten mislukken.

### Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het uitgevoerde onderzoek is het verstrekken van handvatten voor succesvolle projectuitvoering, gebaseerd op inzicht in de succes- en faalfactoren van ICT-projecten.

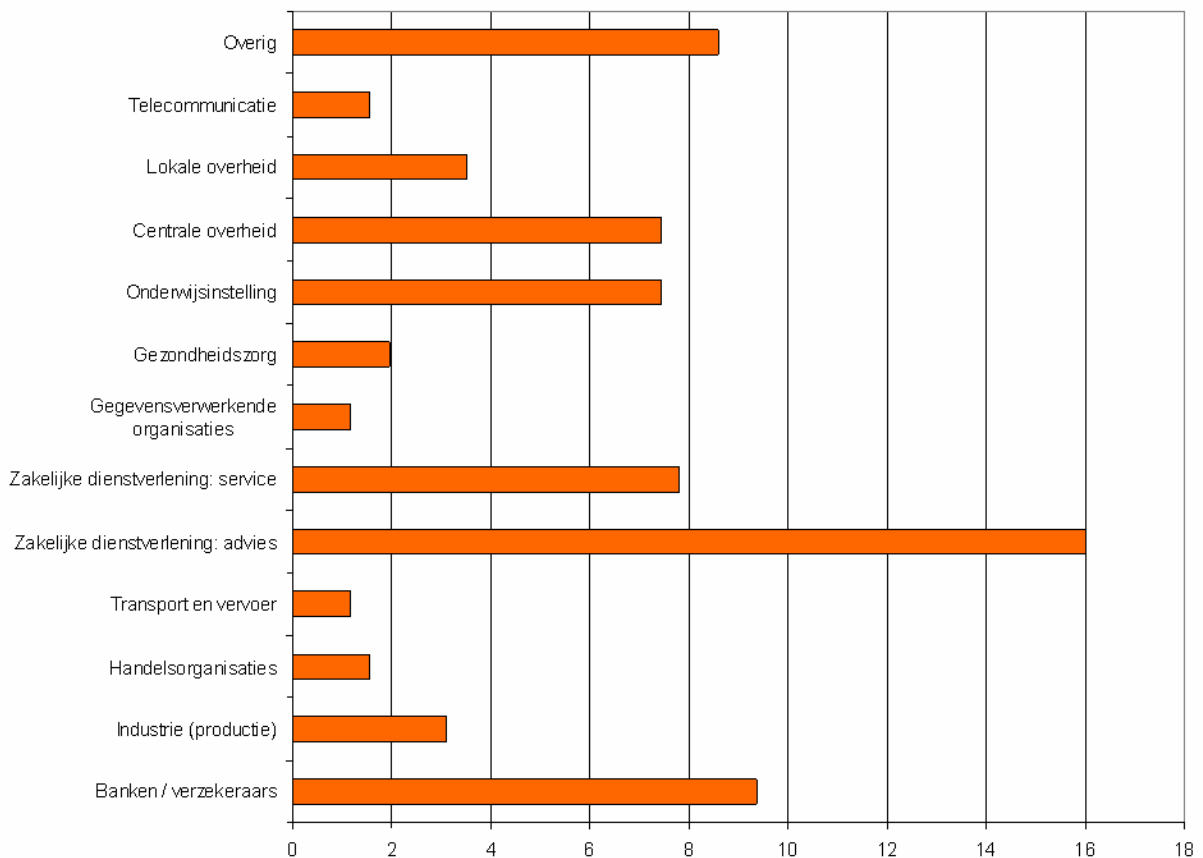
### Aanpak van het onderzoek

Professionals van Bisnez Management hebben een enquête samengesteld. De enquête is vervolgens via [www.itti.nl](http://www.itti.nl) aangeboden. De vragenlijst is door ruim 220 respondenten ingevuld. De respondenten waren afkomstig uit organisaties van verschillende grootte. De verdeling wordt weergegeven in de volgende grafiek, op basis van aantallen werknemers.



**Figuur 3** Verdeling van de organisatiegrootte van de respondenten

Naast de organisatiegrootte van de respondenten is ook gekeken naar de branches waarbinnen de respondenten werkzaam zijn. In de volgende grafiek wordt de procentuele verdeling van branches weergegeven:



**Figuur 4** Procentuele verdeling van branches

### **Verwerking van de gegevens**

De uitkomsten van de enquête zijn door twee groepen studenten van de Vrije Universiteit kwantitatief verwerkt. Naast deze kwantitatieve verwerking van de enquêtegegevens is door de studenten tevens een deskstudie uitgevoerd naar de diverse onderwerpen die binnen de enquête aan bod kwamen.



Vervolgens is met een aantal medewerkers van Bisnez Management B.V. een kwalitatieve analyse uitgevoerd naar de verwerkte gegevens die door de twee studenten groepen zijn opgeleverd. Tenslotte is een discussiebijeenkomst georganiseerd met een selectie van de respondenten en relaties om verdere verduidelijking en achtergrondinformatie te verzamelen. De resultaten van dit onderzoek vindt u hierna gepresenteerd.



## Vorbereiding en besluitvorming

Eén van de eerste vragen uit de enquête was de vraag naar de wijze waarop projecten worden voorbereid en op welke manier besluitvorming rond voorgenomen ICT-investeringen tot stand komt. Om tot besluitvorming te komen wordt soms gebruik gemaakt van een businesscase. De businesscase wordt vaak gezien als de start van een project. In de businesscase staat de doelstelling beschreven die wordt beoogd met het project en wordt een overzicht gegeven van de benodigde investeringen om deze doelstelling te bereiken.

Rond de businesscase zijn de volgende vragen gesteld:

- A. Binnen onze organisatie is het verplicht een businesscase op te stellen bij de start van een project.
- B. We hebben een standaard lay-out voor een businesscase binnen onze organisatie.
- C. De besluitvorming over het wel of niet door laten gaan van een project vindt volledig plaats op basis van de business case.
- D. De investeringsbegroting wordt op een vastgestelde wijze berekend.
- E. De investeringsbegroting wordt altijd door een controller gecontroleerd.
- F. De investeringsbegroting die in de businesscase is opgenomen wordt tijdens en na het project getoetst.
- G. In de businesscase moeten de baten die worden beoogd gekwantificeerd worden beschreven.
- H. De verwachte baten van de projectvoorstellen zijn altijd onderling vergelijkbaar.
- I. De verwachte baten hebben een belangrijke invloed op de besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van projecten.
- J. De baten die in de businesscase staan beschreven worden na afronding van het project nauwgezet getoetst.
- K. Bij de besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van projecten wordt het projectvoorstel altijd getoetst aan de bedrijfsdoelstellingen.
- L. De bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen zijn zeer belangrijk bij de afweging om een project wel of niet uit te voeren.

Daarnaast is een aantal stellingen over de besluitvorming rond projecten geponeerd, met de vraag of kon worden aangegeven wat voor de eigen organisatie van toepassing is.

- A. De besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van projecten vindt binnen de business plaats.
- B. De besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van projecten vindt gecentraliseerd plaats, waarbij projecten met elkaar worden vergeleken.
- C. De besluitvorming over het wel of niet uitvoeren van projecten vindt in een periodieke cyclus plaats.
- D. Binnen de organisatie vindt nauwgezette coördinatie plaats tussen de diverse projecten, middels portfoliomanagement.

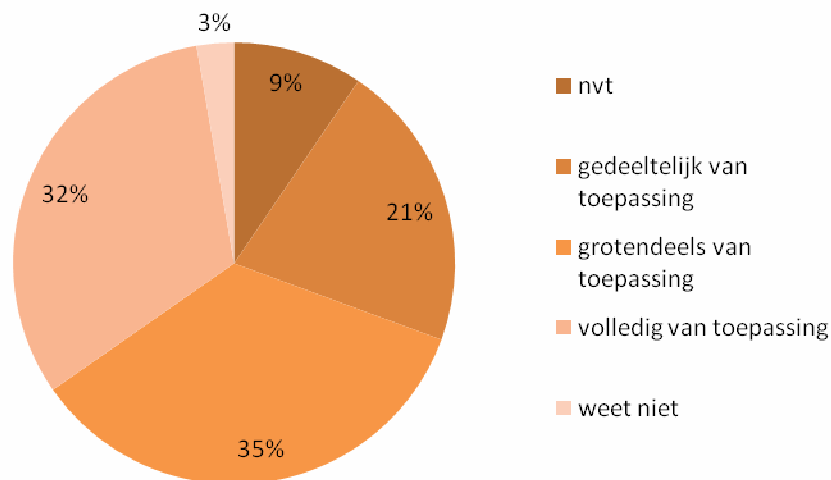
Uit de beantwoording van deze vraag blijkt in ieder geval dat de vraag of de investeringsbegroting wordt gecontroleerd (door de controller) of het feit dat er een vaste methode wordt gebruikt voor het opstellen van een investeringsbegroting een lage invloed heeft op het succes van het project.

Een relatief hoge invloed heeft het feit of de kosten getoetst worden (tijdens project en na het einde) en of de baten getoetst worden (aan het einde van het project). Dit wordt echter vaak niet uitgevoerd.

Dit brengt ons tot de conclusie dat een controller tijdens en na afloop van het project belangrijker is dan bij de start van het project.



## Businesscase



**Figuur 5 De mate waarin gebruik wordt gemaakt van een businesscase bij de start van een project**

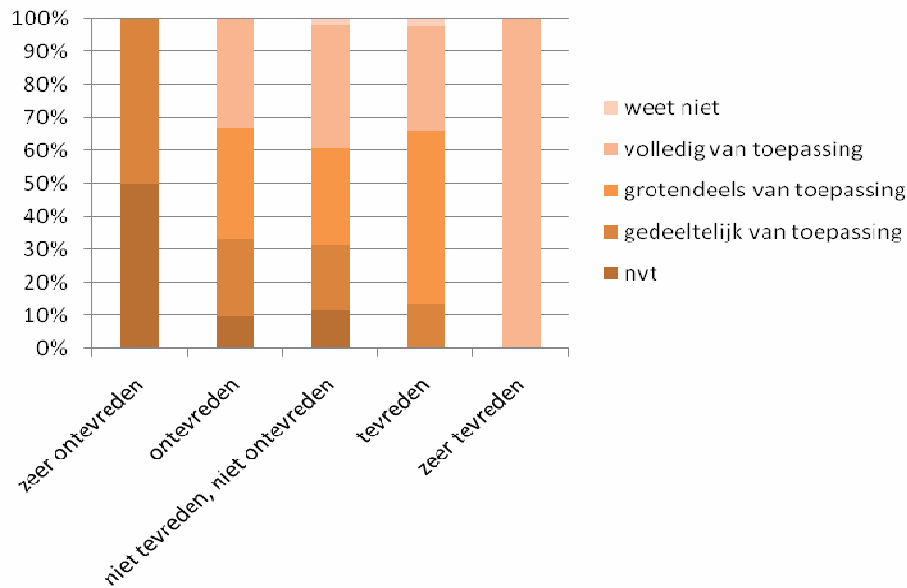
Uit bovenstaande grafiek blijkt dat:

- 30% van de geënquêteerden voor haar investeringsbeslissingen nog steeds niet of onvoldoende gebruik maakt van een businesscase.
- 35% grotendeels gebruik maakt van een businesscase, waarbij vooral de begrote projectkosten goed worden ingevuld. Echter het investeringskader - met andere woorden: wanneer besluiten we wel of niet om de investering te doen - en de bijdrage aan de bedrijfsdoelstelling - met andere woorden: wat zijn de baten - worden nog steeds slecht ingevuld. Wel wordt vaak aandacht gegeven aan de 'bedrijfs' risico's, maar die worden sterk kwalitatief ingevuld, waardoor een onderlinge vergelijking lastig te maken is.
- 32 % maakt volledig gebruik van een businesscase.

Dan is het natuurlijk interessant om vast te stellen of het gebruik van een businesscase bijdraagt aan een beter resultaat of een hogere tevredenheid over het project. Aangezien resultaat moeilijk is aan te geven - immers resultaat heeft te maken met het realiseren van de vooraf vastgelegde doelstellingen (baten) van een project - hebben we ons voor beantwoording van deze vraag vooral laten leiden door de mate van tevredenheid. Tevredenheid is meer kwalitatief en geeft meer een gevoel weer bij het project.

Uit onderstaande grafiek komt overduidelijk naar voren dat het gebruik van een businesscase leidt tot grotere tevredenheid over 'het project'.

Nogmaals zijn de resultaten uit de vorige grafiek weergegeven, maar nu afgezet tegen de mate van tevredenheid. Bij de geënquêteerden die hebben aangegeven zeer ontevreden te zijn over het project (de eerste kolom) blijkt 50% geen businesscase te hebben opgesteld en 50% een gedeeltelijke businesscase te hebben opgesteld. Bij de geënquêteerden die hebben aangegeven zeer tevreden te zijn over het project (de laatste kolom) blijkt 100% een volledige businesscase te hebben opgesteld.



**Figuur 6 De aanwezigheid van een businesscase uitgezet tegen de tevredenheid over het project**

Dit leidt tot de volgende conclusies:

- Gebruik businesscase resulteert in hogere tevredenheid;
- Zeer lage tevredenheid als er geen businesscase wordt gebruikt.

Een andere conclusie die kon worden afgeleid uit de enquêteresultaten is dat er een positieve relatie bestaat tussen de toetsing van de baten en de tevredenheid over de resultaten van het project. Het simpele feit dat er na afloop van het traject aandacht werd besteed aan de toetsing van de baten leidt al tot aanzienlijk hogere tevredenheid over de resultaten van het project.

Een simpele rekensom leert dat: 32% heeft (grotendeels) een businesscase. Daarvan evalueert op basis van businesscase 58%. Dus slechts 18 op de 100 projecten wordt grondig geëvalueerd: 82 dus beperkt of niet...

In de enquête hebben we ook gevraagd door wie de businesscase wordt opgesteld:

- De lijnmanager die het project aanvraagt
- De projectmanager die het project gaat uitvoeren
- Het projectenbureau

Van tevoren hadden we op basis van de theorie en onze ervaringen ingeschat dat de businesscase in verreweg de meeste gevallen wel zou worden opgesteld door de verantwoordelijke lijnmanager, of dat hij/zij hier in ieder geval een belangrijke rol in zou spelen.

Tot onze verbazing zagen de resultaten er anders uit.

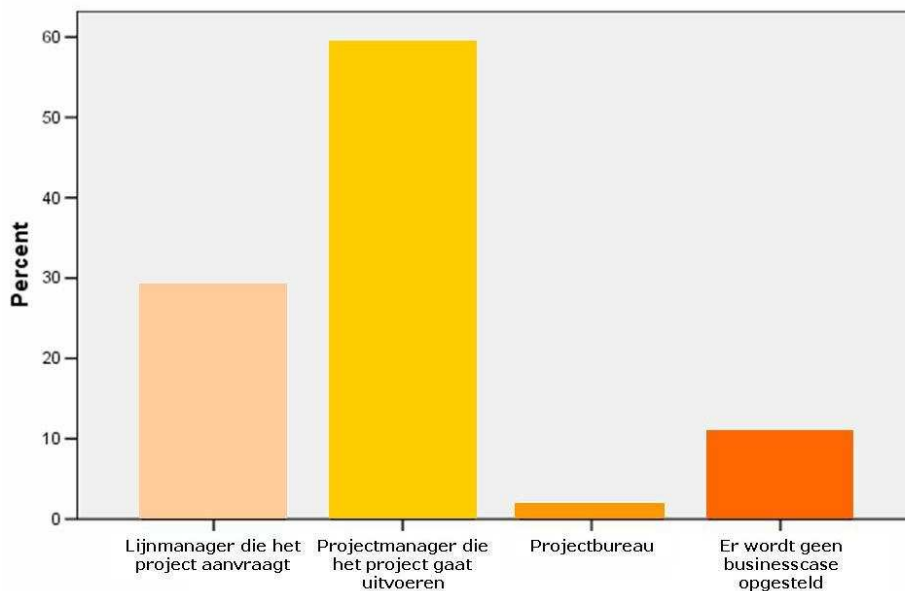
- In 50% van de gevallen wordt de businesscase door de projectmanager opgesteld, in 30% van de gevallen door de lijnmanager.
- Als de lijnmanager of de projectmanager de businesscase opstelt, is men het meest tevreden.

Het feit dat de projectmanager zelf de businesscase opstelt staat haaks op Prince2 en alle theorieën over projectuitvoering. Daarnaast vraag je de projectmanager die straks het project moet gaan uitvoeren om zelf een businesscase voor zijn project op te stellen. Het gevaar van belangenverstrengeling ligt op de loer.

Omdat het antwoord op deze vraag ons verbaasde, hebben we de resultaten verder geanalyseerd en bediscussieerd met een groep ervaren projectmanagers en opdrachtgevers en kwamen tot de volgende mogelijkheden:



- Het is natuurlijk goed mogelijk dat een projectmanager de uitvoering voor zijn rekening neemt, terwijl de eindverantwoordelijkheid toch bij de opdrachtgevers blijft liggen. In die situatie functioneert de projectmanager in een strak omschreven keurslijf, waarbij echter het risico blijft bestaan dat de projectmanager zijn eigen voorkeur voor uitvoering van het project laat meewegen.
- Een tweede overweging was dat een projectmanager niet bij uitstek over de kwaliteiten beschikt om een goede businesscase op te stellen. Immers een goede projectmanager is goed in het managen en aansturen, bij elkaar brengen, doelstellingen in de gaten houden etc. Een goede businesscase schrijver beschikt vooral over een sterk analytische inslag en abstractievermogen. Daarnaast is hij/zij in staat om met behulp van (vaak) financiële modellen kosten en baten calculaties te maken.
- In een toenemend aantal organisaties zie je dat er een onafhankelijk programmabureau wordt georganiseerd. Dit programmabureau functioneert als een onafhankelijke derde partij tussen de organisatie en de ICT-afdeling. Het goed gepositioneerde programmabureau is rechtstreeks opgehangen aan de Raad van Bestuur. Een dergelijk instituut is goed in staat om de belangen van de verschillende lijnafdelingen en de ICT-leverancier met elkaar in balans te brengen, mits dit bureau zelf geen enkel belang heeft bij het project en het al of niet uitvoeren van projecten op geen enkele manier de prestaties van dit programmabureau beïnvloedt.



**Figuur 7** Wie stelt de businesscase op



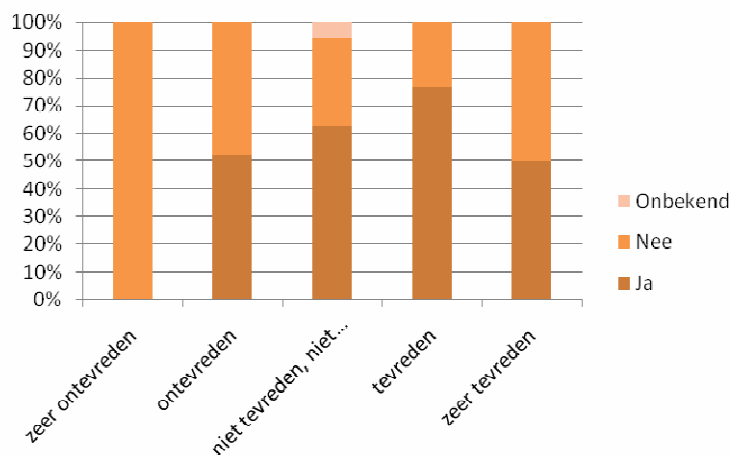
## Projectuitvoering

### Projectmanagementmethodieken

Het is anno 2007 niet bijzonder als een project wordt uitgevoerd met behulp van een standaard projectmanagementmethodiek. Deze standaard manier om bepaalde procedures, processen en documentatie te hanteren en zo een project succesvol te kunnen (bege)leiden is echter wel aan veranderingen onderhevig. Door de jaren heen is de opkomst en de teloorgang van diverse projectmanagementmethodieken zichtbaar. Was in de jaren negentig RUP en DSDM sterk in opkomst, de laatste jaren lijkt Prince2 in toenemende mate de de facto standaard te worden. Anno 2007 lijkt de positie van Prince2 onaantastbaar, maar MSP is bezig met een sterke opmars. Interessante vraag is natuurlijk of het gebruik van methodieken bijdraagt aan betere projectresultaten.

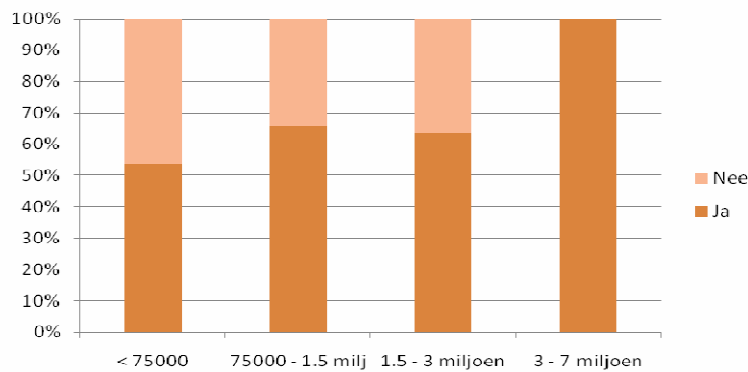
### Methodiek algemeen

Allereerst hebben we gekeken naar het al dan niet toepassen van methodieken in de algemene zin. Van de respondenten geeft ruim 65% aan gebruik te maken van een projectmanagementmethodiek. Vervolgens hebben we gekeken naar de tevredenheid in relatie tot het gebruik van standaard projectmanagementmethodieken. Hieruit kwam duidelijk naar voren dat de tevredenheid toeneemt wanneer er gebruik wordt gemaakt van een standaard projectmanagementmethodiek. In de volgende grafiek is te zien dat er bij de zeer ontevreden respondenten geen gebruik wordt gemaakt van een standaard methodiek en dat bij de ontevreden respondenten dit nog steeds een ruime 45% is. Bij de tevreden respondenten maakt ruim 75% gebruik van een standaard projectmanagementmethodiek.



**Figuur 8** Tevredenheid over de uitvoering van projecten in relatie tot het al dan niet gebruikmaken van standaard projectmanagementmethodieken

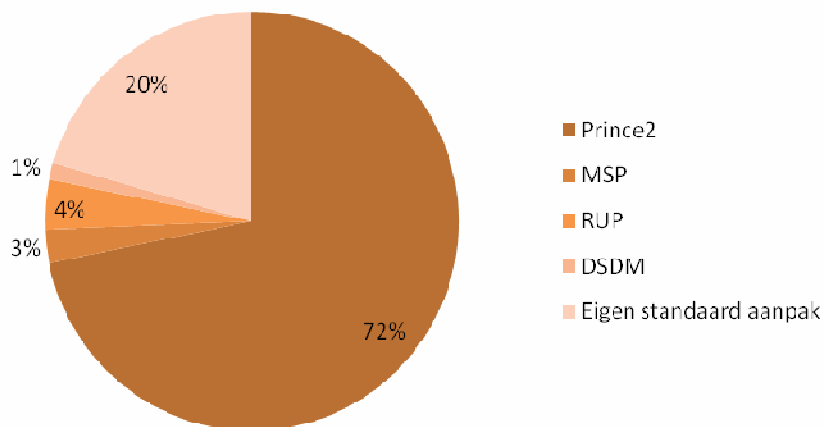
Een ander interessant gegeven is de relatie tussen het gebruik van een standaard projectmanagementmethodiek en de grootte van het project. Opvallend hierbij is dat nog door 55% van de respondenten gebruik gemaakt wordt van een methodiek, ondanks dat het project kleiner is dan 75K is. Hier is een groeiende volwassenheid in het projectmanagement zichtbaar.



**Figuur 9 De budgetgrootte in relatie tot het al dan niet gebruikmaken van een standaard projectmanagementmethodiek**

### Meest gebruikte methodiek

Vervolgens hebben we gekeken naar welke methodieken voornamelijk worden toegepast bij de respondenten. Hier kwam duidelijk naar voren dat Prince2 met 72% veruit de meest gebruikte methodiek is. Dit is een duidelijke groei ten opzichte van 2004, toen uit een onderzoek van KPMG nog slechts 61% aangaf van Prince2 gebruik te maken.



**Figuur 10 Gebruik van projectmanagementmethodieken**

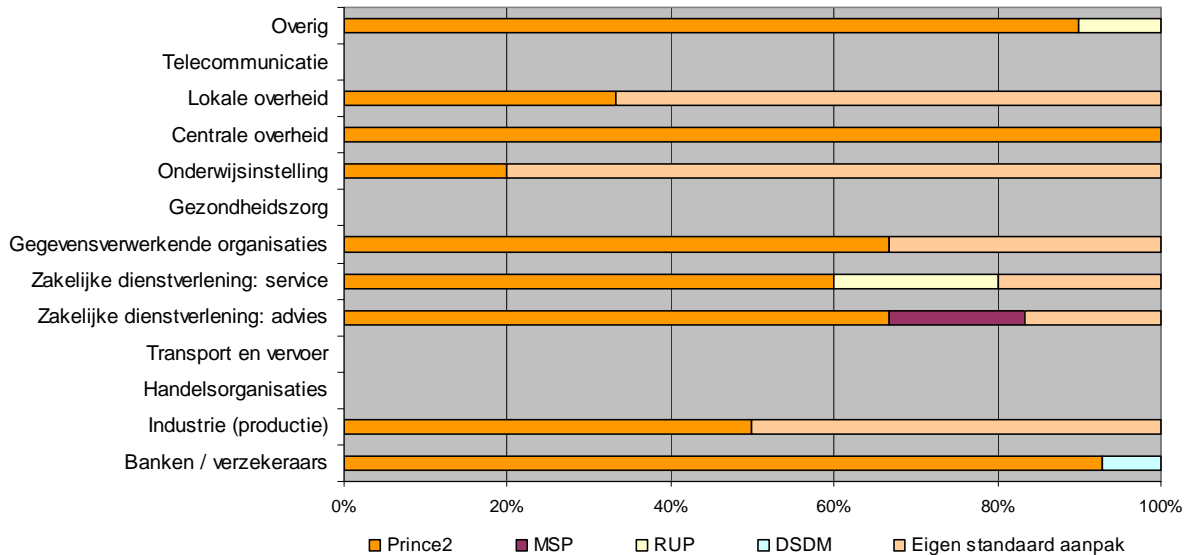
Een andere beweging die we kunnen constateren is de teruggang van eerdere populaire projectmanagementmethodieken zoals DSDM, waar nog slechts door 1% van de respondenten wordt aangegeven hiervan gebruik te maken en RUP waar nog door 4% gebruik van wordt gemaakt. Opvallend is nog wel de relatief grote groep van 20% van de respondenten die aangeeft een eigen standaard methodiek te hanteren. De projectmanagementmethodieken zijn onderling niet één op één vergelijkbaar, waarbij vooral MSP meer bedoeld is voor het beheersen van programma's. Toch geeft 3% van de respondenten aan MSP te gebruiken voor het beheersen van hun projecten.

Tijdens het onderzoek is ook gekeken naar het gebruik van methodieken in de diverse branches. Aangezien Prince2 de meest gebruikte methodiek is, komt deze prominent naar voren. Vooral bij de centrale overheid en bij banken/verzekeraars komt zeer duidelijk naar voren dat Prince2 daar de de facto standaard is geworden.



Hier staat tegenover dat bij de lokale overheid en bij onderwijsinstellingen Prince2 nog amper voet aan de grond heeft gekregen. In beide branches zijn het voornamelijk de eigen ontwikkelde standaard methodieken die de boventoon voeren.

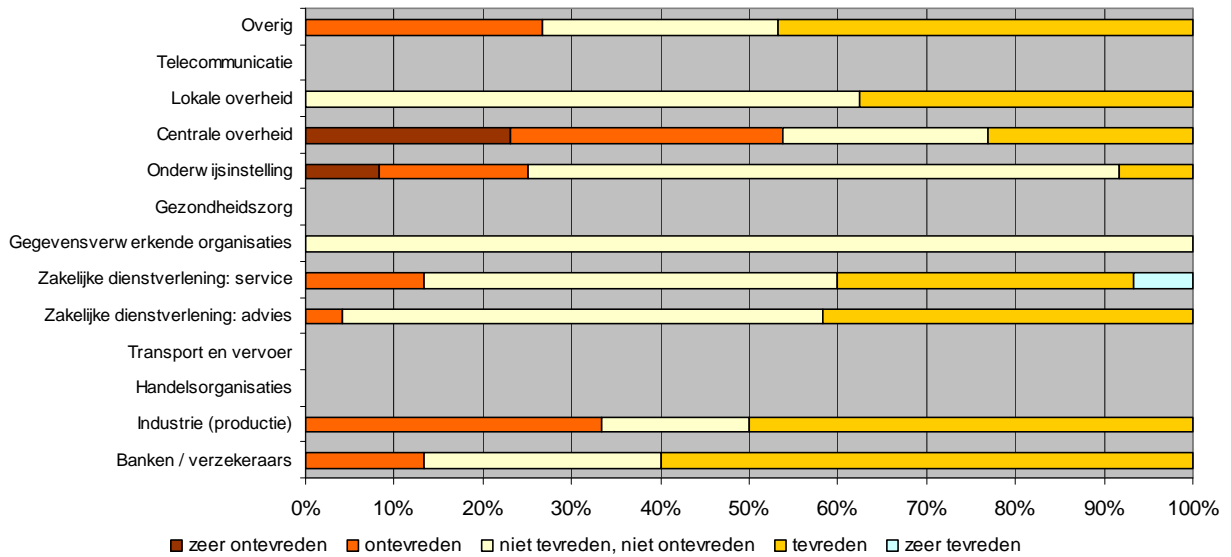
Binnen de industrie zien we nog een verdeeld beeld, waarbij de verdeling Prince2 voor ongeveer de helft en het gebruiken van een eigen ontwikkelde standaardmethodiek voor ongeveer de helft de standaard is. Bij de branches waar geen waarden achter staan vermeld, was het aantal respondenten te laag om deze op te nemen in de grafiek.



**Figuur 11 Weergave van de methodieken die worden gebruikt binnen de diverse branches**

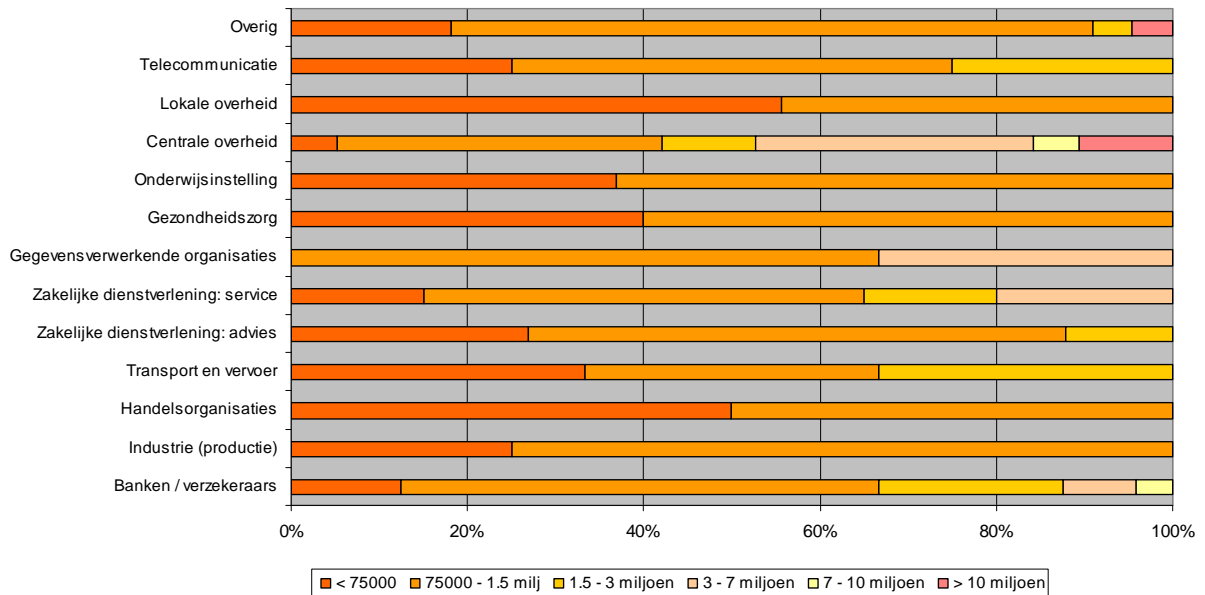
In de volgende grafiek is de tevredenheid over de projectuitvoering binnen de diverse branches weergegeven. Hierin zien we dat de mate van tevredenheid bij de lokale overheid over het algemeen redelijk tot goed is en bij de onderwijsinstellingen redelijk tot voldoende. De inzet van de eigen ontwikkelde methodiek is binnen deze twee branches dus niet slecht te noemen.

De grote Prince2-gebruikers, de centrale overheid en banken/verzekeraars, laten een sterk wisselend beeld zien. Binnen de banken/verzekeraars is ruim 85% niet ontevreden tot tevreden over de projectuitvoering, terwijl bij de centrale overheid meer dan de helft ontevreden tot zeer ontevreden is.



**Figuur 12 Tevredenheid over projectuitvoering binnen de branches**

Wanneer we kijken naar de projectgrootte dan zien we significante verschillen. De zeer grote projecten van > € 10 miljoen vinden alleen plaats binnen de centrale overheid. Slechts een kleine 43% van de projecten bij de centrale overheid is kleiner dan € 1,5 miljoen, terwijl bij de banken/verzekeraars dit bijna 64% is. Uit onderzoek van de Standish Group international Inc. (1998) is naar voren gekomen dat er een sterke relatie is tussen projectomvang (budget) en de mate van succesvolheid van een project<sup>2</sup>. Dit kan een verklaring zijn van de lagere tevredenheid bij de centrale overheid ten opzichte van de banken/verzekeraars. Er kan worden gesteld dat het gebruik van Prince2 in meer of mindere mate tot grotere tevredenheid leidt.



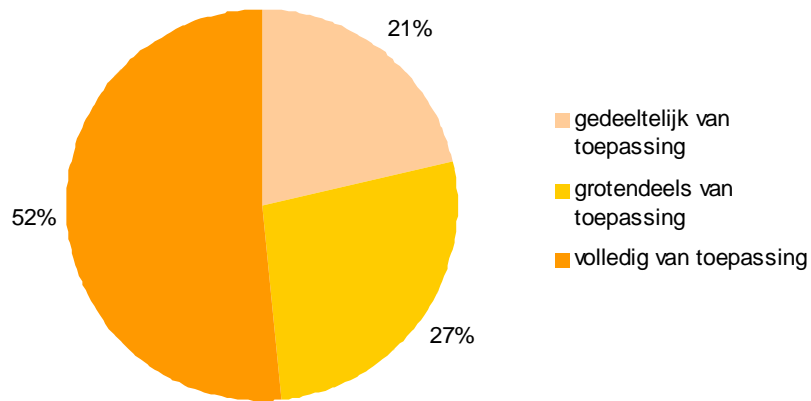
**Figuur 13 Projectgrootte binnen de branches**

<sup>2</sup> Belangrijkste resultaten Standish Group 1998

Project budget (in \$)	Slaagkans (in %)
75.000	55%
1.5 - 3 miljoen	25%
10 miljoen of meer	0%



Dat het gebruik van Prince2 de laatste jaren fors is toegenomen en dat het gebruik van Prince2 leidt tot meer tevredenheid over de uitvoering van projecten, leidt tot de vraag of Prince2 ook conform de voorschriften wordt uitgevoerd. Eén van de belangrijke regels binnen Prince2 is het gebruiken van een businesscase. Binnen Prince2 is de businesscase een voorgeschreven stap in het proces. Wanneer onder de Prince2 gebruikende respondenten gekeken wordt naar het opstellen van een businesscase, dan zien we dat slechts ruim de helft aangeeft dit altijd te doen.



**Figuur 14 Opstellen van een businesscase onder de Prince2-gebruikers**

Bijna de helft van de Prince2 gebruikende respondenten maakt op een flexibele manier gebruik van Prince2 en past de voorgeschreven stappen naar eigen inzicht toe. De wijze van Prince2-gebruik wordt in de media ook wel 'PINO' genoemd, ofwel 'Prince2 In Name Only'.

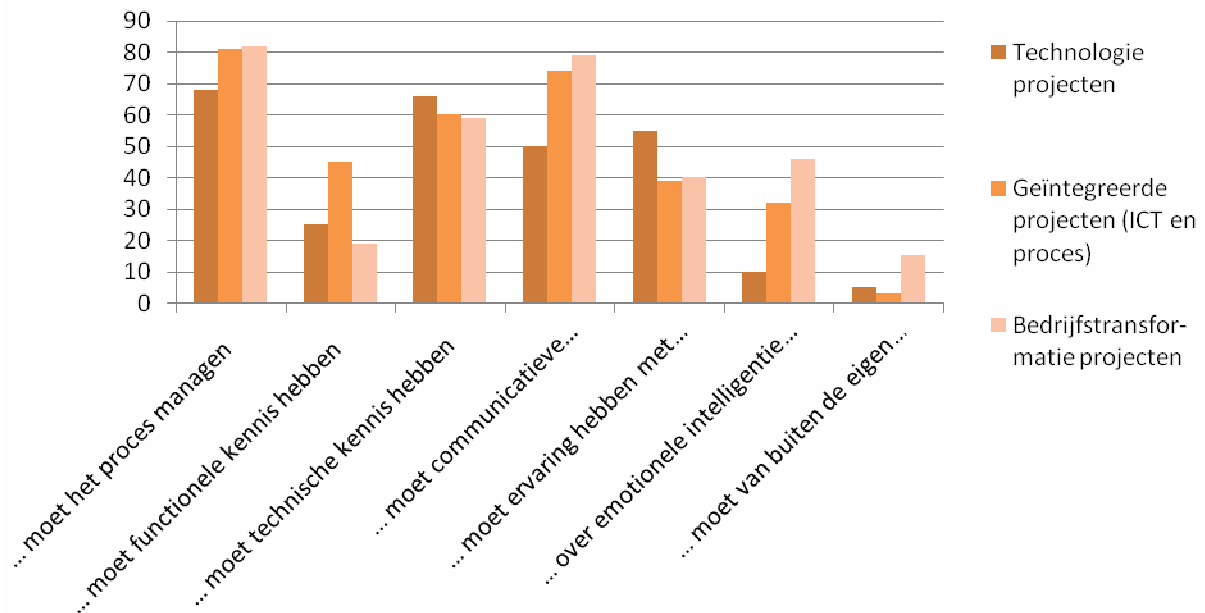


## De projectmanager

Bestaat de ideale projectmanager? En als hij of zij bestaat, is de ideale projectmanager dan voor ieder project hetzelfde? Gevoelsmatig zeggen we nee.

We hebben gekeken naar de managementvaardigheden die worden geprefereerd bij drie typen projecten:

- *Technologieprojecten*; dit zijn projecten waarbij de technologie de belangrijkste factor is, bijv. een nieuw besturingssysteem, of vervanging van hardware.
- *Geïntegreerde projecten*; dit zijn projecten waarbij de technologie een even belangrijk aandeel vormt als procesaspecten, bijv. de implementatie van een nieuw informatiesysteem waarbij de impact op de (medewerkers binnen de) organisatie fors is.
- *Bedrijfstransformatieprojecten*; dit zijn projecten waarbij de technologie een ondergeschikte rol speelt en de verandering van de organisatie het primaire projectdoel is, bijv. reorganisaties.



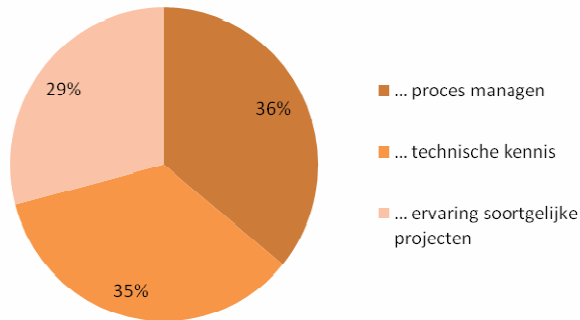
**Figuur 15 Geprefereerde managementvaardigheden projectleider bij drie typen projecten**

Geheel volgens verwachting scoort het 'managen van het proces' zeer hoog. Ook de 'communicatieve vaardigheden' zijn conform verwachting hoog. Wat opvalt is de hoge score op 'technische kennis'. Vaak wordt aangegeven dat een teveel aan technische kennis wordt gezien als een valkuil en eerder een hindernis voor een projectmanager is dan een voordeel. Toch wordt bij alle drie typen projecten 'technische kennis' als erg belangrijk gezien.

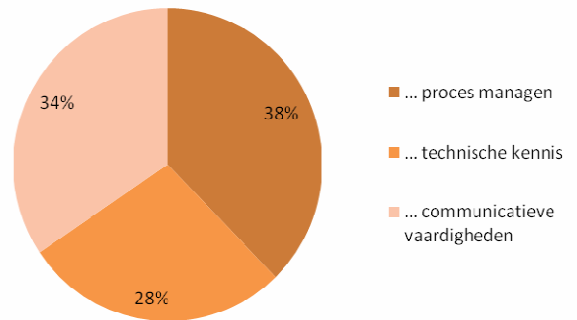
Een ander opvallend punt is de lage score op het bezitten van 'emotionele intelligentie'. Technische kennis gecombineerd met communicatieve vaardigheden wordt belangrijker gevonden dan het inlevingsvermogen van de projectmanager. Dit is tegenstelling tot de stroming in de literatuur van de laatste jaren waarin vaak wordt aangegeven dat emotionele intelligentie een belangrijke eigenschap is van projectmanagers. Ook een vluchtige analyse van diverse vacaturesites laat zien dat emotionele intelligentie een belangrijke en veel gevraagde eigenschap is in projectmanagementvacatures. Conform verwachting is wel de verdeling van het inlevingsvermogen over de drie typen projecten. De respondenten vinden emotionele intelligentie in toenemende mate belangrijk wanneer er meer veranderingen in de bedrijfsprocessen moeten worden doorgevoerd.



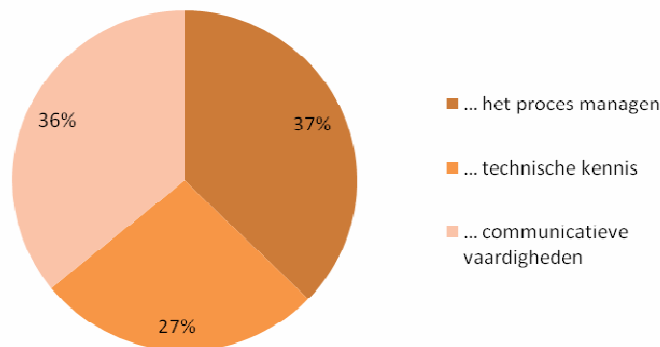
Wanneer we per type project even de top drie van eigenschappen bekijken, dan zien we het volgende beeld:



**Figuur 16** Technologieprojecten



**Figuur 17** Geïntegreerde projecten



**Figuur 18** Bedrijfstransformatieprojecten

Bij technologieprojecten wordt door 29% aangegeven dat 'ervaring met soortgelijke projecten' een belangrijke eigenschap is. Deze zien we niet meer terug bij de twee andere typen projecten. Verder is hier duidelijk zichtbaar dat bij alle drie de typen projecten zowel 'technische kennis' als het 'managen van het proces' ieder door een derde van de respondenten als top drie eigenschap wordt gezien.

Er kan worden gesteld dat er geen universele projectmanager bestaat die bij alle drie typen projecten even goed kan acteren. Waar bij geïntegreerde- en bedrijfstransformatieprojecten communicatieve vaardigheden als heel belangrijk kunnen worden gezien, zal bij technische projecten vooral de ervaring met gelijksoortige projecten een belangrijke eigenschap zijn. Tevens kan worden geconcludeerd dat technische kennis wel degelijk een belangrijke vaardigheid is van projectmanagers. Waar in de hedendaagse theorie erg veel gewicht wordt gegeven aan emotionele intelligentie en functionele kennis, blijkt toch vooral de technische kennis gezien te worden als één van de belangrijkste eigenschappen.

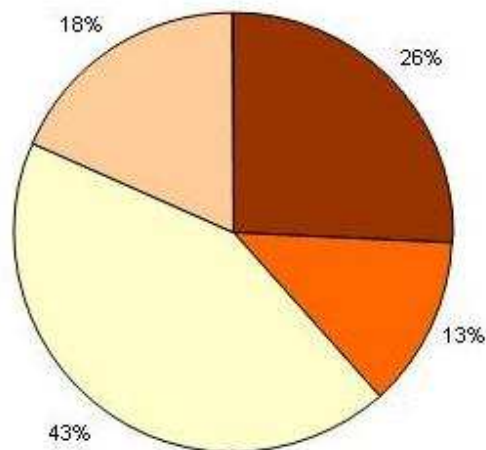


## Projectevaluatie

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met de uitvoering van projecten. Ook binnen Prince2 wordt toepassing van risicomanagement belangrijk gevonden. Er zijn vele definities denkbaar om een risico te omschrijven. Voor deze enquête gebruikten wij de volgende definitie: *Een risico in de projectcontext kan worden gezien als een factor die de succesvolle afronding van een project in gevaar kan brengen of kan leiden tot kostenoverschrijdingen, tijdsoverschrijdingen en/of kwalitatieve tekortkomingen.*

Eén van de vragen in dit verband was: "Wanneer wordt bij de uitvoering van de projecten binnen uw organisatie risicomanagement toegepast?"

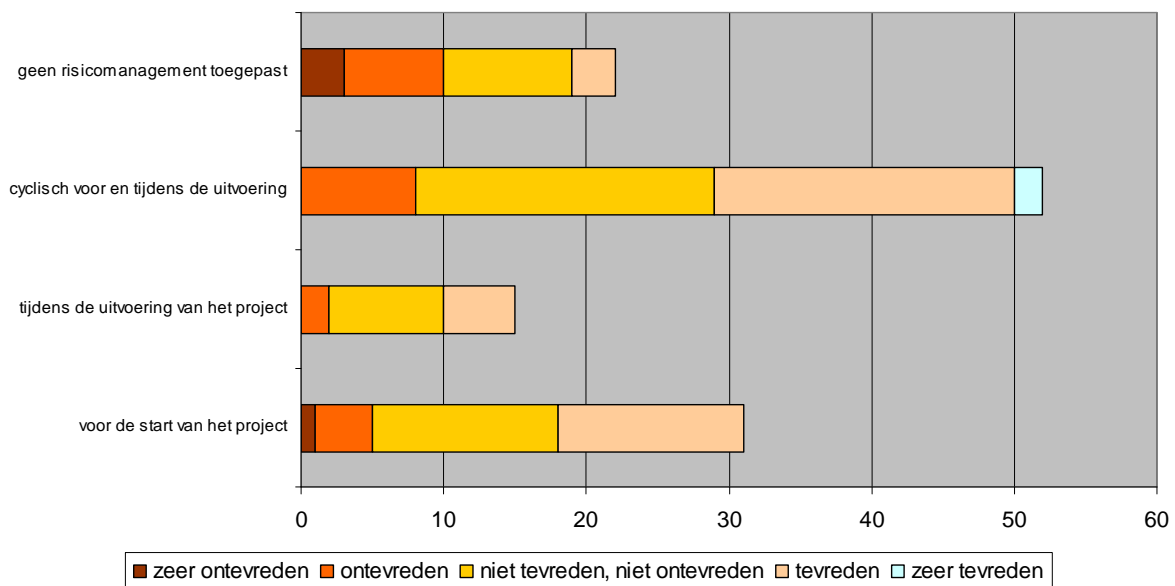
- Voor de start van het project
- Tijdens de uitvoering van het project
- Cyclisch voor en tijdens de uitvoering van het project
- Bij ons wordt geen risicomanagement toegepast



<input checked="" type="checkbox"/> voor de start van het project	<input checked="" type="checkbox"/> tijdens de uitvoering van het project
<input type="checkbox"/> cyclisch voor en tijdens de uitvoering	<input type="checkbox"/> geen risicomanagement toegepast

**Figuur 19 Weergave van de toepassing van risicomanagement**

Er is door ons gekeken naar de relatie tussen het uitvoeren van project risicomanagement en de tevredenheid over de projectuitvoering. Vergelijking van deze twee waarden leverde onderstaand overzicht op.



**Figuur 20 De toepassing van risicomangement in relatie tot de tevredenheid over de projectuitvoering**

Duidelijk zichtbaar is dat het cyclisch toepassen van risicomangement bij de uitvoering van het project leidt tot de hoogste tevredenheid. Toch geeft slechts 43% van de respondenten aan gebruik te maken van cyclisch risicomangement. Bijna 20% geeft zelfs aan geen risicomangement toe te passen.

43% van de geënquêteerden doet aan cyclisch risicomangement, wat betekent dat op verschillende momenten in het project risicomangement wordt uitgevoerd. Dit kan zijn op vaste momenten bijvoorbeeld in een maandelijks overleg met projectmanagement en belanghebbenden uit de organisatie. Vaak wordt risicomangement uitgevoerd op bepaalde momenten, bijvoorbeeld bij het bereiken van vooraf gedefinieerde mijlpalen. Ook wordt wel conform een 'risicomangement plan van aanpak' risicomangement op specifieke aspecten uit het projecten uitgevoerd.

Cyclisch risicomangement houdt in ieder geval in dat risicomangement ook na afloop plaatsvindt, vaak in de vorm van een projectevaluatie.

18% van de geënquêteerden geeft aan geen enkele vorm van risicomangement uit te voeren. De overige geënquêteerden geven aan alleen risicomangement uit te voeren bij de start van het project. Ook hier kwam duidelijk naar voren dat bij organisaties en projecten waarbij cyclisch risicomangement werd toegepast, dit leidde tot de hoogste tevredenheid over het projectresultaat.

Voor de geënquêteerden die aangaven één of andere vorm van risicomangement uit te voeren, was de vervolgvraag: "Wat zijn binnen uw organisatie de drie belangrijkste risicogebieden c.q. aandachtspunten die bij de projectevaluaties naar voren komen?"

Er kon worden gekozen uit de volgende aandachtsggebieden.

- A. Projectuitgangssituatie; opdrachtformulering, specificaties, stabiliteit interne en externe projectomgeving, enzovoort.



- B. Projectdoelstellingen en afstemming op de bedrijfsdoelstellingen; informatiesystemen, technische infrastructuur, organisatiestructuur, sturing vanuit het management, verandermanagement, enzovoort
- C. Sociale / organisatorische complexiteit; de organisatorische reikwijdte van het systeem, veranderingsbereidheid en sociale acceptatie, enzovoort.
- D. Technische / functionele complexiteit; complexiteit van de infrastructuur, interfaces, bediening, migratie, enzovoort.
- E. Projectmedewerkers; beschikbare capaciteit, verloop, deskundigheid, enzovoort
- F. Projectorganisatie; structuur, afstemming met de lijnorganisatie, management committent, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, communicatie, besluitvorming, enzovoort
- G. Projectbeheer en beheersing; fasering, planning, bijsturing, begroting, kwaliteitssysteem, enzovoort.
- H. Project hulpmiddelen en technieken; hulpmiddelen, faciliteiten, procedures en richtlijnen, relaties met leveranciers, enzovoort

Deze indeling in acht risicocategorieën is overgenomen uit de 'risicostaalkaart' van Atos Origin. De eerste vier aandachtsgebieden hebben betrekking op de (complexiteit van de) omgeving van het project. De laatste vier aandachtsgebieden hebben betrekking op de 'interne' projectbeheersing.

De gedachte hierachter is dat minstens de helft van het projectresultaat wordt bepaald door de omgeving van het project en de overige 50% door de manier waarop het project wordt aangestuurd, ondersteund en gericht.

In de onderstaande figuur worden de acht aandachtsgebieden tegenover elkaar gezet. Op de verticale as worden de eerste vier aandachtsgebieden 'gescoord', op de horizontale as de laatste vier aandachtsgebieden. Het is de uitdaging van ieder project om zowel de omgeving als de beheersing zo in te richten dat er sprake is van een gemiddeld of zelfs een laag risico.



**Figuur 21 Grafische weergave acht aandachtsgebieden risicomangement volgens de risicostaalkaart van Atos Origin**

Volgens de theorie van de 'staalkaart' zal bij de start van het project vooral veel aandacht worden gegeven aan de eerste vier aandachtsgebieden en na de start zal meer aandacht worden gegeven aan de laatste vier aandachtsgebieden.



De reacties van de geënquêteerden komen goed overeen met de theorie. Wat in zijn algemeenheid naar voren kwam:

- Technische complexiteit wordt nog steeds onderschat bij IT projecten. Dit sluit goed aan bij de recente hernieuwde aandacht voor 'architectuur' en bouwen onder architectuur. Vrijwel iedere organisatie worstelt met een scala aan (deels verouderde) informatiesystemen en ingewikkelde interfaces en zoekt als 'Haarlemmerolie' haar heil bij ontwikkelingen als 'enterprise application integration', middle ware en Service Oriented Architectures (SOA). Echter degelijk huiswerk vooraf, een goed (gedocumenteerd) beeld van het bestaande ICT-landschap en veel aandacht voor integratie tijdens de projectuitvoering blijven nog steeds noodzakelijk.
- Zeker bij grotere geïntegreerde projecten blijkt, niet onverwacht, de sociale complexiteit nog steeds het grootste risicogebied. Bij geïntegreerde projecten waar ICT maar een onderdeel is van de totale transitie, blijkt dat vrijwel alle geënquêteerden aangeven dat de inpassing van de 'nieuwe werkwijze' in de bestaande situatie het belangrijkste is.
- Dit sluit aan bij de conclusie dat bij integrale projecten en bedrijfstransformatie projecten, de projectorganisatie een belangrijk risicogebied is. Immers hoe zorg je dat je met je project niet alleen zorgt dat het projectresultaat wordt bereikt, maar ook voldoende draagvlak en commitment voor het projectresultaat wordt bereikt.

Tenslotte is gevraagd of projecten achteraf worden geëvalueerd, met als doel te leren van projecten voor een volgende project. Wat opvalt is dat simpelweg het evalueren van projecten een sterke relatie heeft met de tevredenheid over de succesvolle uitvoering van projecten:

- Bij een project waar evaluatie plaatsvindt, is 80% neutraal tot tevreden.
- Bij een project zonder evaluatie is minder dan de helft (44%) neutraal tot tevreden.
- Een evaluatie gericht op het gerealiseerd hebben van de projectdoelstellingen wordt als belangrijkste genoemd. Dit krijgt echter volgens de geënquêteerden nog steeds niet genoeg aandacht. Dit blijkt ook uit de vraag in hoeverre de baten in de businesscase zijn opgenomen en in hoeverre het realiseren van deze baten daadwerkelijk wordt geëvalueerd. Deze uitkomst pleit ervoor om een project niet alleen af te rekenen op het realiseren van de gewenste functionaliteit op tijd en binnen budget, maar om een project óók verantwoordelijkheid te geven voor het daadwerkelijk realiseren van de baten. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel: in de businesscase van een project wordt een kostenreductie van 20% afgesproken. Echter het daadwerkelijk realiseren van deze 'bate' kan pas een jaar na afloop van het project worden gerealiseerd. De projectmanagement methode MSP (Managing Successful Projects) stelt daarom voor om daadwerkelijk een batenmanager aan te stellen die verantwoordelijk wordt voor het realiseren van de genoemde kostenreductie van 20%.



## De visie van Bisnez

We sluiten graag af met het beantwoorden wat wij als ervaren projectmanagers nu hebben geleerd van de resultaten van deze enquête. Voor een belangrijk deel sterken deze resultaten ons in de overtuiging dat projectmanagement een VAK is. Projecten zijn unieke processen, waarbinnen activiteiten worden ontplooid en resultaten moeten worden bereikt die de 'staande' organisatie niet vanzelf kan realiseren. Projecten blijven zoektochten die het uiterste vragen van medewerkers. Het organiseren van dit soort activiteiten in een veranderende omgeving is en blijft een unieke uitdaging.

ICT-projecten hebben (en terecht) een negatief imago, te duur, te laat en niet de gewenste functionaliteit is voor veel projecten nog steeds schering en inslag. Veel, vooral grotere organisaties, zijn eindelijk zover dat ze zich dit realiseren en hun ervaringen borgen en inbrengen in volgende projecten. We zien een aantal hoopgevende ontwikkelingen, het aandachtsgebied projectmanagement lijkt volwassen te worden en zich te professionaliseren.

De toegenomen aandacht voor businesscases en besluitvorming rond ICT-projecten in het algemeen is duidelijk toegenomen. Naar onze overtuiging zou 70% van alle projecten nooit gestart mogen worden, omdat er onvoldoende is nagedacht over de toegevoegde waarde van het project voor de organisatie en de minimale randvoorwaarden om het project tot een succes te maken.

De enquêteresultaten over de kwaliteiten van de projectmanager blijft ons verbazen. Bij de evaluatie vertelde een zeer ervaren projectmanager die nu in de positie zat dat hij nieuwe projectmanagers begeleidde, op welke wijze hij projectmanagers selecteerde. Op zijn vraag "hoe besteedt een projectmanager zijn tijd" zeggen beginnend projectmanagers: "30% van mijn aandacht gaat naar de doelstellingen en 30% gaat naar het plan van aanpak, de mijlpalen en de voortgang. De rest van mijn tijd besteed ik aan de projectmedewerkers en hun functioneren". De echt ervaren projectmanager geeft het volgende antwoord: "10% van mijn aandacht geef ik aan planning, doelstellingen etc. en 90% van mijn tijd besteed ik aan mensen". Immers, projecten doen blijft mensenwerk.

Een verwacht, maar desondanks verbazingwekkend punt is de wijze waarop met risicomanagement wordt omgegaan. Wanneer risico's prominente aandacht krijgen tijdens de start, maar vooral ook tijdens de uitvoering van projecten, vergroot dit de succeskans. Het toepassen van deze vorm van cyclisch risicomanagement is nog te onvolwassen en hier valt nog veel te winnen. Het kernwoord hierbij is risicobeheersing en zeker niet risicomijding.

Het project dient niet alleen goed gestart en uitgevoerd te worden, maar bovenal ook goed te worden geëvalueerd. De evaluatieresultaten kunnen in belangrijke mate bijdragen aan het succesvol uitvoeren van nieuwe projecten. Door te leren van zowel de gemaakte fouten als de geboekte successen kun je als organisatie de volwassenheid van de projectuitvoering positief beïnvloeden en hiermee het aantal succesvol afgesloten projecten vergroten.

Verder viel natuurlijk op dat ook dit 'ICT-gebied' zich niet geheel los kan maken van de hypes. Het feit dat Prince2 nu het meest wordt toegepast, maar dat het vooral Prince In Name Only (PINO) is, viel op. Het is goed dat er gaandeweg standaarden en formats ontstaan, die nuttig kunnen zijn bij het uitvoeren van projecten. Dit hoort ook bij de professionalisering van het vak. Echter het slaafs en blind navolgen van dit soort methoden als een garantie voor succes leidt vaak tot een 'papieren tijger' die de projectvoortgang in negatieve zin beïnvloedt. We zijn dan ook blij dat vele organisaties die zeggen Prince2 te gebruiken, uit de beantwoording duidelijk laten blijken dat ze zich in de praktijk toch niet al te veel aantrekken van Prince2.



## Over Bisnez

Bisnez Management BV is een jonge, snel groeiende onderneming die zich specialiseert in complex verander-, programma- en projectmanagement op het snijvlak van business en ICT, vanuit een strikt onafhankelijke positie. Door de focus op hoogwaardig, complex (project-) management is Bisnez in korte tijd uitgegroeid tot een centrum van expertise. Daarnaast biedt Bisnez strategisch advies vanuit een eerlijke, onafhankelijke vertrouwensrelatie met de klant.

### *Visie*

Er is een markt op het snijvlak van business en ICT voor onafhankelijk advies, project- en interim-management, waarbij aandacht voor de opdrachtgever en een uitstekende prijs/kwaliteitverhouding voorop staan. Marktpartijen hebben behoefte aan betrouwbare partners die in crisissituaties snel en doeltreffend kunnen adviseren en optreden. In deze markt geven gekwalificeerde mensen de doorslag en deze zijn schaars.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze mensen het best tot hun recht komen als ze opereren vanuit een bedrijf waarin ze:

- zich gewaardeerd voelen;
- hun ervaring en ambitie kwijt kunnen;
- geen nummer zijn;
- invloed hebben;
- gelijkgestemde collega's om zich heen weten.

### *Missie*

Het ondersteunen van opdrachtgevers met managementtaken op een gedegen, directe wijze met verfrissende, betrokken, vakkundige adviseurs en managers die zich gewaardeerd voelen, een solide thuisbasis hebben, en met oog voor een gezonde bedrijfsvoering, maatschappelijke doelen en vooral aandacht voor opdrachtgevers.

### *Waarden*

- Een gezonde kijk op het leven en het besef dat wij werken om te leven en niet leven om te werken. Brood op de plank is belangrijk en werken moet leuk zijn.
- Medewerkers zijn belangrijker dan management.
- Opdrachtgevers verdienen kwaliteit en hebben het recht tevreden te zijn.
- We investeren in lange termijn relaties, gebaseerd op wederzijds respect, eerlijkheid en vertrouwen.
- Diensten lever je tegen een eerlijk tarief.
- Kennis is geen machtsmiddel: Bisnez denkt graag mee over het vakgebied en deelt haar kennis met opdrachtgevers.
- Maatschappelijke betrokkenheid is normaal. Hiervoor gebruikt Bisnez een deel van de winst.
- Valse bescheidenheid siert niet: Bisnez streeft naar landelijke bekendheid.

### *Dienstverlening*

- Programma- en projectmanagement
- Advisering rond complexe managementtrajecten
- Crisismanagement van probleem projecten
- Coaching van projectmanagers
- Doorlichten van projecten
- Advisering over opzet projecten
- Verandermanagement
- Performance Management



### ***Nadere kennismaking***

Meer informatie over onze dienstverlening vindt u op [www.bisnez.com](http://www.bisnez.com). Voor een persoonlijke toelichting kunt u contact opnemen met uw contactpersoon bij Bisnez Management of met:

**Frans den Boer**  
Algemeen directeur  
[f.den.boer@bisnez.com](mailto:f.den.boer@bisnez.com)

Voor een persoonlijke toelichting over het uitgevoerde onderzoek of dit rapport kunt u contact opnemen met:

**Peter Noordam**  
Directeur Advies  
[p.noordam@bisnez.com](mailto:p.noordam@bisnez.com)

Postadres:      Benedenberg 21 ▪ 2861 LC ▪ Bergambacht  
Bezoekadres:   Hoofdstraat 64 ▪ 2861 AR ▪ Bergambacht  
Telefoon:       +31(0)182 – 350325  
Fax:             +31(0)182 – 350830  
KvKnr:          24348036  
Website:        [www.bisnez.com](http://www.bisnez.com)  
E-mail:         [info@bisnez.com](mailto:info@bisnez.com)

