

## *Resumé projectsuccesdefinities*

Hoewel er weliswaar nog geen eenduidige definitie gedeeld wordt, ontstaat er wel meer en meer overeenstemming dat projectsucces een combinatie is van een goed verlopend project én een goede ontvangst en werking van het resultaat. Anders gesteld: het resultaat moet bereikt worden en het moet rendement opleveren.

### *strategisch rendement*

Er is in de afgelopen twee decennia een tendens waarneembaar waarbij het klassieke projectsucces (een definitie waarbij het resultaat voldoet aan tijd, geld en kwaliteit), is uitgebreid naar de werking van het resultaat ofwel de doelbijdrage. En liefst betreft het een toekomst-bestendige werking. Je wilt immers niet alleen *cash cows* in oude technologieën vernieuwen maar ook sprongen maken naar toekomst-bestendige nieuwe technologieën. Hierin is een ontwikkeling van project- (resultaat) en programmamanagement (doel) te herkennen naar portfoliomanagement (strategische bijdrage).

### *inbedding portfoliomanagement*

Een doorontwikkeling in de definitie van projectsucces naar aspecten van portfoliomanagement valt dus te verwachten: het resultaat van een enkel project moet niet alleen renderen en samenhangen met de andere projecten in de organisatie, maar het rendement moet ook passen in de strategie. Van resultaat via doelbijdrage in samenhang naar een integrale strategische bijdrage van de portfolio van projecten aan de veranderende eisen die de omgeving stelt.

### *de afname van beleid*

Of voor projecten in de publieke sector: het resultaat moet niet alleen bereikt worden (met voor overheden vaak het

belangrijke criterium of de teamleden geïnspireerd waren en ervan geleerd hebben) en niet alleen bijdragen aan het beleid maar het beleid moet ook door afnemers geaccepteerd worden. Aanvaarden (of nog liever: omarmen) burgers het uitgezette beleid?

$$S = R \times B \times W$$

Kortom: er bestaat projectmanagement overeenstemming over het uitbreiden van de interne projectdimensie sec naar een externe dimensie waarbij de bijdrage van het resultaat geldt en naar zijn fit met de omgeving, hier werking genoemd.

*afnemers van overheidsprojecten?*

Overheidsprojecten worden doorgaans slechts geëvalueerd naar het halen van het resultaat, met de onderliggende vragen of de techniek goed is ingezet en of het team het leuk had, en naar het bereiken van het doel van de opdrachtgever met als onderliggende vraag of hij er bestuurlijke of politieke winst uit kan halen. De bijdrage voor burgers wordt niet of nauwelijks betrokken in definities van publiekelijk projectsucces. In commerciële projecten speelt deze dimensie in het koopgedrag van consumenten; nemen zij de nieuwe diensten of producten af door hun portemonnee te openen?

## ***Samenvatting: projectondernemerschap***

Projecten mislukken vaak? Of weinig? We weten het niet... Het falen of slagen van moderne projecten wordt weinig gemeten. Daarnaast is het lastig om van projecten in het verleden vast te stellen of zij zijn gelukt of niet. We weten slechts dat er ook toen mislukkingen en successen waren. Denk aan het kanaal door het schiereiland Korinthe dat keizer Nero liet graven. We schrijven het begin van onze

jaartelling. Tachtig procent van de ruim zes kilometer landengte kwam af. De rest van de doodlopende waterweg werd pas een kleine twee millennia later afgerond.

### *Een definitie*

Als wij nu van een project zeggen dat het succesvol is, wat beweren we dan? Er bestaat in het vakgebied nog geen eensluidende overeenstemming over wat projectsucces is. Wel ontstaat er voorzichtig een gedeelde mening. Die overtuiging wordt hier weergegeven. Het betreft drie aspecten van projectsucces.

### *1 Resultaat*

Allereerst betreft projectsucces het leveren van het projectresultaat. Het gebouw moet er staan. Anders kan er niet gewoond of gewerkt worden. De brug moet er liggen. Anders zijn de oevers niet voor het verkeer verbonden. En het resultaat moet liefst op tijd tot stand komen, binnen het geplande budget en conform de kwaliteitseisen. Het kanaal van Korinthe mag dan alsnog achttien honderd jaar later afgerond zijn, het project van Nero is niet geslaagd te noemen.

### *2 Doelbijdrage*

Een tweede eis die aan een project gesteld mag worden, is dat het bijdraagt aan het doel dat de opdrachtgever er mee heeft. Een andere vraag is in hoeverre we hiervoor een projectmanager verantwoordelijk willen stellen. Een opdrachtgever wil bijvoorbeeld een brug om de mobiliteit tussen twee door water gescheiden gebiedsdelen te verbeteren. Als de brug er ligt maar de aansluitende wegen naar de brug ontbreken, is het projectresultaat weliswaar geslaagd (en dus de projectmanager in kwestie?) maar achten we het project toch mislukt (en heeft de projectmanager daarom gefaald?).

### *3 Afnemertevredenheid*

En vervolgens moet het projectresultaat werkelijk een bijdrage leveren aan afnemers. Als de mobiliteit tijdelijk verbetert tijdens het bewind van de regionale bestuurder maar vervolgens het onderhoud van de brug onbetaalbaar blijkt en deze daarom gesloten wordt, noemen we het project niet echt geslaagd.

#### *Formule*

De discipline kwaliteitsmanagement hanteert voor kwaliteit de formule  $K = R \times A$  oftewel: kwaliteit = resultaat x acceptatie. Het gaat bij kwaliteit om het te leveren product (ofwel de te leveren dienst) en zijn goede ontvangst (ofwel zijn werking bij gebruikers). In projectmanagement kan een formule voor projectsucces dan luiden:

$S = R \times B \times W$  oftewel: projectsucces = resultaat x bijdrage (aan het doel) x werking (bij eindafnemers).

#### *leren en teamtevredenheid...*

Een projectmanager mag voor succes dus op meer sturen dan alleen het resultaat. Het is al lastig genoeg om kwaliteit te leveren bij gegeven beperkingen van tijd en geld. En het wordt nog lastiger als een projectmanager ook op doelbijdrage en goede werking mag sturen. Hoe doet een projectondernemer dat? Succesvol projectmanagement kan alleen bestaan als succesvol projectondernemerschap. Een goede projectondernemer dan wel -leider zorgt naast resultaat, doel- en strategische bijdrage, ook voor een goed leerklimaat en een tevreden team.

#### *en serendipiteit en spiritualiteit?*

En een goede projectleider geeft medewerkers ruimte om te brilloceren; wat vinden zij in serendipiteit? Van welke van het ontwerp afwijkende plaatselijke omstandigheden maken zij gebruik? Welke leuke anek-dotes posten zij de wereld in om

het verhaal van het projectresultaat, bijvoorbeeld de brug, van enige eigenaardigheid of een onverwachte betekenis te voorzien? En tot slot: een goede projectleider gebruikt zijn persoonlijke moed om onverwachte wegen naar anderen te doen ontstaan. Hij slaat een brug naar nog onbekende energieën in zichzelf en legt nieuwe verbindingen naar de oevers van afnemers.