

INFORMATIEMANAGEMENT

Projectmanagementenquête 2006/2007 - Handvatten voor succesvolle projecten

Door: drs. J.C.H. Speel EMFC RC

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 slagingskansen 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.

Onderstaande tekst is overgenomen uit het rapport 'projectmanagementenquête 2006/2007 - Handvatten voor succesvolle projecten' door Bisnez Management BV, het Business & IT Trends Institute en de Vrije Universiteit. Het rapport is als pdf beschikbaar op www.bisnez.com.

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 om 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.

Succesvol project

Wat maakt een project succesvol? 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.

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:

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

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

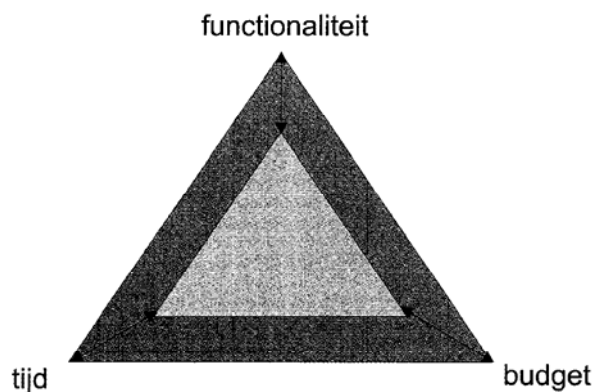
gewoon in het feit dat het managen en organiseren van projecten niet als een vak of een professie wordt ervaren.

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 *Een goede projectmanager start niet met een project als het doel niet duidelijk is gedefinieerd*

2006 verbetering is opgetreden, of dat er intussen wellicht andere inzichten zijn ontstaan waarom projecten mislukken.

Bron

Zoals eerder vermeld is bovenstaande tekst overgenomen uit het rapport 'projectmanagementenquête 2006/2007 - Handvatten voor succesvolle projecten' door Bisnez Management BV, het Business & IT Trends Institute en de Vrije Universiteit. Het rapport is als pdf beschikbaar op www.bisnez.com.



Figuur 1: Een succesvol project.