

# **VERZET DE BAKENS**

*Gids naar succesvolle overheidsprojecten*

Luc de Beer

© 2022

Eerste druk, mei 2022

Auteur: Luc de Beer

Illustraties: Luc de Beer

Vormgeving: bureau Janse

Druk: BoekenGilde

ISBN 978-94-6437-457-5

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnames, of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur. Toestemming voor gebruik van delen van de tekst kan per e-mail aan de auteur per ommegaande verkregen worden mits voorzien van bronvermelding.

# Inhoudsopgave

Inleiding	5
<b>DEEL I De grote onbekende in de moderne bedrijfskunde</b>	
1. Introductie Projectmanagement ‘nieuwe stijl’	21
2. Toetsingsnormen voor projecten	48
<b>DEEL II In de huidige opzet gedoemd te mislukken</b>	
3. Situatieschets Projectmanagement anno nu	71
4. Analyse Defensie Materieel Proces (DMP)	81
<b>DEEL III Een ongekend slagveld</b>	
5. Toetsing geselecteerde overheidsprojecten	97
6. Toetsing geselecteerde overheidsprojecten - Analyse	112
<b>DEEL IV De tijd is rijp voor verandering</b>	
7. Verzet de Bakens - In Projectmanagement	129
8. Verzet de Bakens - Bij de overheid	146
Nawoord	167
Literatuuroverzicht	169
Ruimte voor persoonlijke notities	173



# Inleiding

Op het moment van schrijven ben ik dertig jaar onafgebroken in het vakgebied Projectmanagement actief. In die dertig jaar ben ik, net als de meeste Nederlanders, mede getuige geweest van falend Projectmanagement bij de overheid. De ervaring leert dat falen inherent is aan Projectmanagement bij de overheid. De ervaring leert ook dat zowel bestuurders als projectmanagers falen als onvermijdelijk en 'business as usual' binnen het Projectmanagement beschouwen. Alsof falen in projecten, gecombineerd met een ongeremde kapitaalvernietiging, de normaalste zaak van de wereld is en – als klap op de vuurpijl – alle betrokkenen ontslaat van elke vorm van verantwoordelijkheid. Als ambtenaar die zich dagelijks met de toepassing van Projectmanagement bezighoudt en als Nederlands staatsburger gaat het mij aan het hart dat er bij overheidsprojecten met grote regelmaat exorbitant hoge bedragen aan belastinggeld 'door het putje verdwijnen'. Er zijn nauwelijks gerichte initiatieven vanuit bestuurlijk Nederland te bespeuren om het tij in positieve zin te keren. Zowel binnen bestuurlijk Nederland als binnen het vakgebied Projectmanagement ontbreekt het aan gezonde, maatschappij dienende, zelfkritiek. Ik ben ervan overtuigd dat dit de belangrijkste reden is waarom het vakgebied in de afgelopen decennia eerder is afgeleden dan dat het een hoopvolle ontwikkeling heeft ondergaan. Meer dan ooit acht ik de tijd gekomen om mijn kennis en ervaring te benutten en de ontstane situatie aan te pakken.

**HET IS TIJD VOOR VERANDERING. PROJECTMANAGEMENT MOET BETER.**

In dit werk heb ik mezelf een dubbele opdracht gegeven. Op de eerste plaats heb ik mezelf de opdracht gegeven om het vakgebied Projectmanagement volwassener te maken. Op de tweede plaats heb ik mezelf de opdracht gegeven om de houding en het gedrag van openbaar bestuurders ten opzichte van het vakgebied in positieve zin te veranderen. Om zowel het vakgebied te willen verbeteren als bestuurlijk Nederland een ethische spiegel te willen voorhouden, reik ik beide partijen simpele, maar krachtige oplossingen aan. Oplossingen waar de huidige tijd om vraagt. Om tot simpele, krachtige oplossingen te komen, heb ik een pad van zo'n tien jaar afgelegd om de diepte in te kunnen gaan. Ik heb hiervoor geput uit de ervaringen die ik in de voorbije decennia heb opgedaan, als projectmanager bij het ministerie van Defensie (vanaf 1990 tot heden) en als assessor op het IPMA curriculum voor projectmanagementcertificering (van 2005 tot en met 2016).

Bij het schrijven van dit boek besepte ik dat ik met twee grote problemen te maken zou krijgen. Het eerste grote probleem vormt de algemene onbekendheid met het onderwerp Projectmanagement. Het onderwerp leeft niet tot nauwelijks, noch onder het grote publiek, noch bij de media. Met dit boek wil ik iedere geïnteresseerde in staat stellen om een helder beeld te krijgen van het vakgebied Projectmanagement. Verder wil ik de redenen bekend stellen waarom de overheid heeft gefaald en welke wegen zij zou moeten bewandelen om in projecten wél succesvol te worden. Daarom heb ik gestreefd naar maximale eenvoud en praktische toepasbaarheid. Het tweede grote probleem vormt de beduidend andere mening die ik in de loop der jaren over het vak heb ontwikkeld. Beduidend anders in vergelijking met de huidige, gebruikelijke manier van denken. Ik houd er daarom rekening mee dat de nieuwe benadering en de modellen die ik in dit boek introduceer, op weerstand zullen stuiten. Het zij zo. De benadering en de modellen die ik introduceer, acht ik onontbeerlijk om iedereen te bereiken die beseft dat het zo niet langer kan en die suggesties verwelkomt om van koers te veranderen (verwijzend naar de titel van dit boek: 'de bakens te verzetten'). Ik richt me op iedereen die aan dit beeld voldoet, met name:

- Openbaar bestuurders, topambtenaren (o.a. leden van de Algemene Bestuursdienst), invloedrijke adviseurs, project- en programmamanagers, controlerende instanties bij de Rijksoverheid (o.a. de Audit Dienst Rijk/ADR en de Algemene Rekenkamer);

- Vergelijkbare bestuurders, adviseurs en uitvoerende functionarissen bij lokale overheden en in het bedrijfsleven;
- De media (o.a. kranten, tv, sociale platformen);
- Projectmanagers, opdrachtgevers, gebruikers, beheerders van het vakgebied (met name IPMA/Europa en PMI/USA), opleiders en alle anderen met belangstelling voor Projectmanagement;
- Aanhangers van andere vakgebieden die zich herkennen in de oproep tot verbreding van Projectmanagement, beschreven en toegelicht in hoofdstuk 7 van dit boek. In dit geval moet gedacht worden aan o.a. de ethiek, de biologie, de kosmologie, de psychologie, de antropologie en de politieke wetenschappen.

*‘Een reis van duizend mijl begint bij de eerste stap.’  
Mahatma Gandhi (Indiaas politicus, 1869 - 1948)*

*Beseft moet worden dat het echte werk voor Projectmanagement ‘nieuwe stijl’ nog moet beginnen. Het vakgebied, zoals wij dat nu kennen, is nog zo goed als onontgonnen en heeft nog een lange weg te gaan.*

## **Historische terugblik**

De term Projectmanagement dateert van ongeveer een eeuw geleden. Dit wekt de indruk dat Projectmanagement relatief nieuw is. Het tegendeel is waar: Projectmanagement is zo oud als de mensheid. Voor het oudste, nog bestaande voorbeeld van Projectmanagement avant la lettre, verwijs ik graag naar het piramidecomplex van Gizeh in Egypte. Het complex dateert van duizenden jaren vóór onze jaartelling. Van alle wereldwonderen die de Aarde ooit heeft gekend, is dit het enige dat de tand des tijds heeft doorstaan. Het complex is uniek in zijn soort, ongekend omvangrijk en maakt – ondanks zijn vergevorderde leeftijd – nog altijd een verpletterende indruk. Gelet op de aard en de omvang van het complex mag worden aangenomen dat zonder uitgekende aanpak en nadrukkelijke organisatie de realisatie nooit mogelijk zou zijn geweest.

Het resultaat – een complex met diverse piramiden, tempels en de sfinx – kan met andere woorden geen toevalstreffer zijn, integendeel. Je kunt gerust stellen dat hier sprake is van een uniek project dat zijn gelijke niet kent, ook vandaag de dag nog niet.

Projectmanagement ‘klinkt Engels’. Dat is geen toeval. Met de industriële revolutie, die zich in de 18<sup>e</sup> eeuw in onder meer Engeland voltrok, deden omvangrijke technologische en sociale veranderingen hun intrede. De complexiteit van producten en productieprocessen nam toe door het ontwikkelde vermogen om verschillende technische disciplines met elkaar te verenigen. Door de vereniging van de al tamelijk bekende mechanica met de destijds nog jonge elektrotechniek, ontstonden volledig nieuwe producten en toepassingen. Fabrieken schoten als paddenstoelen uit de grond. De behoefte om in een fabriek grote aantallen arbeiders en omvangrijke machineparken te kunnen besturen (Engels: te managen) werd groter en groter. Het moderne Projectmanagement werd geboren. Al ruim vóór de industriële revolutie zijn tal van voorbeelden te vinden die blijk geven van een bijzondere manier van werken, afwijkend van de meer routinematige manier van werken die eeuwenlang de standaard is geweest. De bouw van een VOC-schip tijdens de Gouden (17<sup>e</sup>) Eeuw is zo’n voorbeeld. Hoewel de bouw volgens tamelijk vaste, routinematige patronen verliep, had elke opdracht zijn eigen karakter en zijn eigen bouwploug. Ook toen al stond efficiency centraal: de bouw was in tijd en in financiële middelen beperkt: het schip moest zo snel mogelijk en tegen zo min mogelijk kosten in de vaart genomen worden om in rap tempo financieel rendement (lees: geld) te kunnen opleveren. Hier waren de investeringen voor bedoeld.

### **Financieel rendement heeft echter ook zijn keerzijde**

In de voorbije eeuwen en tot op de dag van vandaag vormt financieel rendement de maatstaf in Projectmanagement. Financieel rendement wordt benaderd vanuit het perspectief van één enkele organisatie of branche, niet vanuit een maatschappelijk of werelds perspectief. Financieel rendement heeft daarmee zijn basis in zelfverrijking en egocentrisme. Dit komt terug in de slavenhandel waarmee Nederland en andere landen zich tijdens de ‘Gouden Eeuw’ hebben verrijkt. Het egocentrisme dat zich aanvankelijk beperkte tot de niet-blanke medemens, is sinds de industriële revolutie uitgebreid met eenzelfde houding ten opzichte van



de natuur. Egocentrisme heeft geleid tot het idee dat de Aarde en haar grondstoffen toebehoren aan de belangrijkste machtshebbers. Vandaag de dag zien we daar de dramatische effecten van: een grote kloof tussen arm en rijk, een excessieve uitputting van de Aarde, en het klimaat dat alle kanten op gaat. Bezeten door een verwerpelijk gedachtegoed – zelfverrijking ten koste van de minder invloedrijke medemens en een ogenschijnlijk negeerbare natuur – is de mensheid hard op weg om zijn eigen graf te graven. Het is tijd voor verandering.

Medio vorige eeuw, na de Tweede Wereldoorlog, heeft Projectmanagement zijn grootste opmars gekend. De ‘eerste mens op de maan’ (21 juli 1969) wordt vaak aangehaald als het grootste moderne succes dat dankzij Projectmanagement als managementmethode is geboekt. De Apollo 11, waarmee de ruimtevlucht werd gemaakt, was een doorontwikkeling van het Duitse raketprogramma uit de Tweede Wereldoorlog. Het Duitse raketprogramma was verantwoordelijk voor de V2, waarmee Londen en andere steden werden gebombardeerd. Zonder overname van de Duitse raketgeleerden, die hieraan jarenlang hebben gewerkt, hadden de Amerikanen nooit een dergelijke doorontwikkeling voor elkaar gekregen. ‘De eerste mens op de maan’ is gelukt door het vakgebied in uitgesproken technische zin te benaderen. Feitelijk is de mens volledig buitenspel gezet. De grote fout die vervolgens is gemaakt, is om een technische benadering van het vakgebied tot dogma te verheffen. Hoe anders zit de wereld echt in elkaar. Niet techniek, maar cultuur en menselijk gedrag vormen de factoren die er het meest toe doen. Techniek is niet meer dan een hulpmiddel om invulling te geven aan een eigenschap die het op te leveren product in een project vereist. Een product dat in dienst staat van het project en hierin een ondergeschikte positie inneemt. Techniek is, met andere woorden, niet meer dan een bijzaak te noemen.

Het succes van ‘de eerste mens op de maan’ heeft Projectmanagement veel naamsbekendheid gegeven en zelfs een hype teweeggebracht. Organisaties gingen massaal over op Projectmanagement als nieuwe ‘standaard’ methode bij elke grote opdracht. Deze situatie is tot op de dag van vandaag nagenoeg onveranderd. Vanuit het idee om een project te bezien als een veranderingsproces, is sprake van een begin- en een eindpunt waartussen de verandering zich voltrekt. Een hype zit daar tussenin en beschrijft alleen wat er moet gebeuren, zonder aan te

sluiten op het exacte begin- of eindpunt, noch op de mensen, noch op de cultuur of op de gebruikelijke manier van werken in een organisatie. Bij gebrek aan fundament en het uitblijven van resultaat verdwijnen hypes daarom vaak al snel als sneeuw voor de zon. Het gebrek aan succes dat Projectmanagement al jarenlang kenmerkt, noodzaakt tot een volledige andere kijk op het vakgebied. Anders staat haar met zekerheid een zachte dood te wachten, hoe beloftevol Projectmanagement ook is geweest.

*‘We kunnen problemen niet oplossen door op dezelfde manier te blijven denken als toen we ze creëerden.’*

*Albert Einstein, theoretisch natuurkundige en uitvinder (1879 - 1955)*

### **Het ontstaan van de kosmische benadering**

Voor mij staat vast dat Projectmanagement en de mensheid al sinds oudsher met elkaar verbonden zijn. Dat is niet verwonderlijk. De mens maakt deel uit van een groter, natuurlijk geheel waarin veranderingen aan de orde van de dag zijn. Veranderingen zijn daarom natuurlijke processen te noemen. In de evolutieleer vormen veranderingen een tijdloze constante. Alleen die soorten die het beste met veranderingen weten om te gaan, zijn in staat te overleven. Slim meebewegen met de veranderingen, waar elk mens nu eenmaal mee van doen krijgt, is daarom van levensbelang. Projectmanagement helpt de mens daarbij.

#### ***Vanuit een hoger abstractieniveau:***

*Projectmanagement biedt houvast om de mens in harmonie te kunnen laten leven met zichzelf en met de wereld om hem heen – met de kosmos – en om zijn weg te vinden in de stroom van veranderingen waar hij stevast mee van doen krijgt. Projectmanagement houdt de mensheid tevens een moreel kompas voor. Dit maakt Projectmanagement van alle managementmethodes de meest dienstbare.*

Vanuit deze overtuiging introduceer ik in dit boek de ‘kosmische’ benadering. Deze benadering is niet van de ene op de andere dag ontstaan, maar vormt het resultaat van een lange zoektocht. Het resultaat ook van trial-and-error, want het leven is een proces van vallen en opstaan.

Tijdens de gelegenheden die zich daarvoor leenden, heb ik van de mogelijkheid gebruikgemaakt om in- en uit te zoomen ten opzichte van mijn dagelijkse beslommingen om te kijken of zich andere perspectieven zouden openbaren. Ik prijs me gelukkig omdat het lot me hierin welgezend is geweest. Dit proces van in- en uitzoomen, van verfijnen en vergroffen, heb ik ervaren als 'kosmisch' op die momenten dat ik mijn werk en mijn leefomgeving vanaf grote afstand bekeek en de tijd even stil leek te staan. Vanuit een buitenaardse positie zag ik tevens ontelbaar andere sterren en planeten. Dit verschaft mij een gevoel van nietigheid en een besef van medeverantwoordelijkheid voor het onmetelijke, grotere geheel. Verder heb ik veel nagedacht over de technische benadering die het vakgebied al sinds jaar en dag domineert. Techniek heeft de neiging zich in absolute waarheden uit te drukken, denk aan  $1 + 1 = 2$ . In het dagelijks leven echter bestaat er niet één waarheid, maar zijn er talloze waarheden te ontdekken die bovendien naast elkaar kunnen bestaan. De natuur biedt hier alle ruimte voor. Waarheden hebben daarnaast een tijdelijk karakter. Wat vandaag klopt, kan morgen alweer volledig achterhaald zijn. Dit bracht mij bij een benadering die net zo dynamisch en tegelijkertijd net zo constant moet zijn als het leven zelf. Onvoorspelbaarheid en onzekerheid in het leven zijn troef, naast de aanwezige constanten zoals dood en geboorte, vreugde en verdriet. Aan het resultaat van dit individuele proces heb ik de naam 'kosmische benadering' meegegeven. Een benadering waarin de harmonie tussen de mens en zijn leefomgeving voor huidige en toekomstige generaties centraal staat.

**Holisme:**

*Het karakter van de kosmische benadering is holistisch. Holisme is de overtuiging dat alles onlosmakelijk met elkaar is verbonden. Volgens het holisme is het geheel groter dan de som der delen. Projectmanagement 'nieuwe stijl' is holistisch van aard en huldigt het principe dat het vakgebied iedereen van dienst moet zijn, niet slechts een handjevol bevoorrechten.*

**Niets doen is geen optie**

Als ik om me heen kijk en de situatie in Projectmanagement beschouw, bekruipt mij het gevoel van de plastic soep in de oceaan. Een op het eerste gezicht onmogelijke opgave totdat iemand met een slim plan komt

en voldoende kapitaalkrachtige medestanders vindt om het probleem stevig aan te pakken. Het slimme plan om de plastic soep aan te pakken is geen opzichzelfstaand initiatief, maar maakt deel uit van een veel grotere reeks van initiatieven om de milieuproblemen te lijf te gaan. Het plan borrelt op als magma uit een vulkaan, een vulkaan die in meer en meer mensen wordt gevoeld. Een gevoel van 'zo kan het niet langer, het roer moet om, tijd om de handen uit de mouwen te steken'. Op veel plaatsen in de wereld komt de vulkaan op druk. Onder 'de plastic soep' bij Projectmanagement versta ik de gevolgen van de productgerichtheid die het vakgebied sinds het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw in zijn macht houdt. Productgerichtheid, een uitvloeisel van de industriële revolutie, houdt de mensheid op het dwaalspoor van materialisme, het dwaalspoor van hebzucht en een fundamenteel gebrek aan respect voor alles wat de Aarde te bieden heeft. Productgerichtheid is onlosmakelijk met de plastic soep verbonden, omdat het als katalysator heeft gediend bij al die productieprocessen waarlangs de bestanddelen van de soep tot stand zijn gekomen. Dit maakt het vakgebied medeplichtig aan het ontstaan ervan. Om deze reden rust op het vakgebied de morele plicht om oplossingen te helpen vinden voor het ontstane probleem.

### **Wat dit boek beoogt te bereiken**

Ik probeer de lezer wakker te schudden en bewust te maken van de situatie in Projectmanagement, te beschrijven wat er aan de hand is en aan te geven wat er zou moeten gebeuren om succesvol te kunnen zijn. Ik richt me op de overheid, omdat ik op dat werkterrein veel van mijn kennis en ervaring heb opgedaan. De toepassing van dit boek gaat verder dan alleen de overheid en strekt zich ook uit naar het bedrijfsleven. Onderzoek (bron: ICB4) heeft uitgewezen dat slechts 2% van alle grote projecten kans van slagen heeft. Om deze reden zullen de overheid en het bedrijfsleven elkaar qua 'prestaties' niet veel ontlopen. Dat maakt dit boek ook zeker zo geschikt voor het bedrijfsleven.

In weinig vakliteratuur wordt stilgestaan bij wat er in de basis aanwezig moet zijn wil een project succesvol zijn. Veel vakliteratuur beschrijft wat de projectmanager zou moeten doen, alsof succes te bereiken zou zijn aan de hand van het aflopen van een aantal afvinklijstjes. De projectmanager is slechts een uitvoerder en één van de projectspelers. Om succesvol te zijn zullen alle projectspelers, waaronder de projectmanager,

goed moeten (gaan) samenwerken. De behoefte aan samenwerking en de wijze waarop dit gestalte kan krijgen, verdienen daarom een prominente plek in de definitie van het vakgebied nieuwe stijl (hoofdstuk 1).

## **Opbouw boek (Deel I t/m IV)**

### **DEEL I De grote onbekende in de moderne bedrijfskunde**

Om te bereiken wat ik voor ogen heb – een omslag in de benadering van het vakgebied en in de houding en het gedrag van iedereen die zich met de toepassing bezighoudt – ben ik genoodzaakt een aantal nieuwe definities te introduceren. Hiertoe beschrijf ik in hoofdstuk 1 de hoofdlijnen van het vakgebied aan de hand van een beknopte introductie. Met behulp van de kosmische benadering worden begrippen als ‘Project’ en ‘Projectmanagement’ geherdefinieerd. Omdat het vakgebied wezenlijk anders wordt benaderd, vormt dit een must voor elke lezer, ook voor de professional.

Dat vooral overheidsprojecten slecht scoren, is algemeen bekend. Maar als ik u zou vragen wat hier exact aan ten grondslag ligt, zult u mij het antwoord vermoedelijk schuldig blijven. Omdat het vakgebied hierin nog niet voorziet, introduceer ik een reeks toetsingsnormen (hoofdstuk 2) om objectief vast te stellen of een project al dan niet als succesvol kan worden aangemerkt en welke informatie hiervoor als ‘bewijslast’ kan dienen. De toetsingsnormen zijn gebaseerd op common sense en lenen zich voor breed gebruik in elk denkbaar project, in elke fase, in elke organisatie.

De toetsingsnormen vormen een leidraad om lopende projecten tijdig bij te sturen en afgeronde projecten objectief te scoren en te evalueren. Een groot aantal hulpvragen biedt ondersteuning bij het gebruik van de toetsingsnormen in uw eigen project, organisatie of portfolio. Ook externe partijen, denk aan de media, kunnen gebaat zijn bij de toetsingsnormen, omdat zij een bijdrage leveren aan een eenvoudig, gemeenschappelijk idioom voor complexe projectmanagementvraagstukken. De toetsingsnormen bieden houvast om Projectmanagement van het label ‘onbekend maakt onbemind’ te verlossen.

## **DEEL II In de huidige opzet gedoemd te mislukken**

Met behulp van de benadering en de modellen die in deel I worden geïntroduceerd, wordt in deel II de huidige situatie in het vakgebied onderzocht. Deel II valt uiteen in twee hoofdstukken: 3 en 4. Het onderzoek in hoofdstuk 3 toont de belangrijkste actuele problemen, hiaten en tekortkomingen en staat stil bij de ontstaansgeschiedenis. Een van de grootste problemen van dit moment vormt de grote hoeveelheid literatuur waarin wordt beschreven hoe een project moet worden uitgevoerd. Dergelijke literatuur wordt ook wel het instrumentarium genoemd. Gelet op de omvang en de nutteloosheid van veel van deze literatuur, is hier sprake van een treffende gelijkenis met de plastic soep in de oceaan. Ter illustratie van de kwaliteit en de actualiteit van bestaand overheidsinstrumentarium, heb ik in hoofdstuk 4 een analyse uitgevoerd van het Defensie Materieel Proces (DMP). Het DMP wordt gebruikt door het ministerie van Defensie om de Tweede Kamer te informeren over alle grote militaire investeringsprojecten. Het DMP is ingevoerd sinds het Walrusproject, een van de onderzochte projecten in deel III.

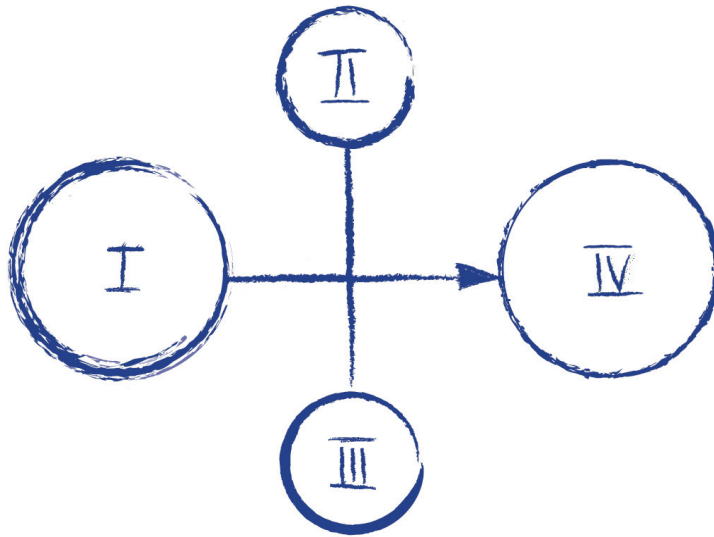
## **DEEL III Een ongekend slagveld**

Met behulp van de toetsingsnormen uit hoofdstuk 2 wordt een aantal bekende niet-succesvolle overheidsprojecten de maat genomen. De resultaten hiervan staan beschreven in hoofdstuk 5 en geven een helder beeld van de dagelijkse praktijk. De subtitel van deel III – ‘Een ongekend slagveld’ – komt voort uit de emotie die mij trof toen ik voor de eerste keer de onderzoeksresultaten zag. Deel III wordt afgesloten met een analyse van de verkregen resultaten (hoofdstuk 6). Hierin wordt wederom gebruikgemaakt van de benadering en de modellen uit deel I, ditmaal om te laten zien waar het in de praktijk misgaat, waarom het misgaat en tot welke budgetoverschrijdingen dit kan leiden.

## **DEEL IV De tijd is rijp voor verandering**

Dit is het slotstuk van dit boek. Met de resultaten uit deel II en III, en voortbordurend op de basis in deel I, wordt in deel IV beschreven hoe ‘de bakens worden verzet’, lees: waar de nieuwe weg voorwaarts uit bestaat (zie figuur 1).

Deel IV valt uiteen in twee hoofdstukken: 7 en 8. Hoofdstuk 7 beschrijft welke veranderingen in het vakgebied nodig zijn om de daadkracht van Projectmanagement significant te verhogen. Hoofdstuk 8 is toegespitst



*Figuur 1: Boek - opbouw en samenhang*

op de overheid en de omslag die daar nodig is om in grote projecten succesvol te kunnen worden. Als dit lukt, zullen minder grote projecten onherroepelijk profiteren en ook meer kans van slagen krijgen.

### **Wat u verder moet weten over dit boek**

De resultaten van mijn onderzoek heb ik zonder grote voorbeholden willen beschrijven. De benadering die ik heb gevolgd, laat zich typeren als 'hard op de inhoud, zacht op de relatie'. Voor omfloerst taalgebruik of politiek correcte formuleringen is geen plaats. Daarvoor is de situatie bij de Rijksoverheid én die in het vakgebied te kritiek door het aanhoudend gebrek aan succes in de voorbije jaren. Een confrontatie met de harde feiten is geboden.

In dit boek duid ik de projectmanager, maar ook andere spelers aan met 'hij' of 'hem'. Dit geeft rust bij het lezen en heeft niets te maken met het idee dat vrouwen niet op voortreffelijke wijze een projectmanagementfunctie zouden kunnen vervullen. Integendeel, zo meen ik op basis van persoonlijke ervaringen te mogen stellen. Projectmanagement is volstrekt genderneutraal, al vraagt het wel 'ballen' om succesvol te kunnen zijn.

Op diverse plaatsen wordt tekst omkaderd, omwille van:

1. De weergave van belangrijke begrippen en definities. In dit geval is de tekst **vetgedrukt**;
2. Een zijstap ten opzichte van de romptekst door middel van een toelichting of anekdote. In dit geval staat de tekst *cursief*.

Uit liefde en eerbied voor het vakgebied en onze planeet, schrijf ik beide consequent met een hoofdletter (Projectmanagement resp. Aarde).

Tijdens de voorintrodactie van dit boek merkte ik dat de aanduiding van de gevolgde benadering, ‘kosmisch’, bij een aantal lezers de wenkbrauwen deed fronsen. ‘Kosmisch’ kwam nogal idealistisch en zweverig over, en stuitte daarom bij hen op weerstand. Dit boek is ontegenzegglijk vanuit een ideaal tot stand gekomen. Een ideaal om op termijn succesvolle projecten tegen beduidend minder milieuvervuiling voor elkaar te krijgen. Dezelfde lezers die moeite hadden met de term ‘kosmisch’ konden mij echter ook geruststellen: de uitwerking van deze benadering verderop in dit boek, de analyses en de gesuggereerde veranderingen zijn volgens hen verre van zweverig en volstrekt down-to-earth (praktisch) en op zijn plaats te noemen. Mocht u na het lezen van de ‘kosmische’ benadering hetzelfde eerste gevoel zijn bekropen, hoop ik u hiermee voldoende vertrouwen gegeven te hebben om uw leestocht door dit boek te vervolgen.

## **Dankwoord**

Langs deze weg wil ik alle mensen en organisaties bedanken die mij de afgelopen jaren hebben geïnspireerd en geholpen om op tal van terreinen binnen, en aan de periferie van, Projectmanagement waardevolle kennis, ervaring, inzicht en verdieping op te bouwen. Dit proces heeft mij de inhoudelijke basis opgeleverd om dit boek te kunnen schrijven.

Net zoals een project voltooi je een boek niet zonder de hulp van anderen. Ben Vermeulen (projectmanager bij TNO, kernlid in een van mijn vorige projecten) en Carlo Seyfarth (freelance softwareontwikkelaar, schoolvriend) ben ik erkentelijk voor hun waardevolle bijdrages. Ruud le Sage en Dianne Veeken-le Sage dank ik voor hun hulp ter verhoging van de leesbaarheid en het verzorgen van de afbeeldingen.



Mijn vriendin Betty ben ik dankbaar voor alle feedback die ze mij heeft gegeven, de uren waarin ze geduldig naar mij heeft geluisterd en de ruimte die ze mij gaf om dit boek te kunnen schrijven. Mijn kinderen en ouders dank ik voor de gelukkige basis die zij mij hebben verschaft waaruit dit boek heeft kunnen ontstaan. Zonder geluk vaart niemand wel.

Bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn broer Mark. Zijn expertise als voormalig universitair docent heb ik van grote toegevoegde waarde ervaren om dit boek zijn uiteindelijke vorm te kunnen geven. Ik ben hem ongelooflijk dankbaar voor de warme en opbouwende kritiek, de vele ideeën en suggesties.

Den Haag, winter 2021