

WHITEPAPER

Een deadline zet je niet. Die bouw je.

Eerst de fundering, dan de zes voorwaarden, dan pas de datum. Zo zet je deadlines neer die gehaald worden — en verkoop je je project intern.

KEEN Integrations — partner in planning

Voor HR-managers, projectleiders en functioneel beheerders die een implementatie leiden — of er intern draagvlak voor zoeken

Waarom de meeste deadlines sneuvelen

Iedereen kent het. De deadline staat in een mail, in een planning of in iemands hoofd. De datum komt dichterbij, de datum passeert, en niemand kan precies aanwijzen waar het misging. Niet omdat mensen onwillig zijn — maar omdat de deadline nooit echt bestond. Er stond een datum, maar er stond geen afspraak.

Bij implementaties van planningsystemen zien we dit patroon telkens terug. De techniek is zelden het probleem. Wat projecten vertraagt, is dat acties geen eigenaar hebben, dat data niet aan mijlpalen hangen en dat niemand wist dat de key-user die week eigenlijk geen uren had.

Een datum zonder eigenaar, context en capaciteit is geen deadline. Het is een wens.

Dat dit geen onderbuikgevoel is maar een patroon, laat onderzoek al dertig jaar zien. Volgens het CHAOS-onderzoek van de Standish Group is slechts circa 31% van de IT-projecten volledig succesvol; de helft loopt uit, gaat over budget of levert minder op dan beloofd, en bijna een vijfde mislukt^[1]. Onderzoek van McKinsey en de Universiteit van Oxford onder ruim 5.400 grote IT-projecten vond gemiddeld 45% budgetoverschrijding en 56% minder opgeleverde waarde dan voorspeld^[2]. En volgens het Project Management Institute wordt bijna de helft van alle projecten (48%) niet op tijd opgeleverd — terwijl 85% van de bestuurders denkt dat hun organisatie projecten effectief oplevert^[3]. Die cijfers gaan vooral over grote IT-projecten; jouw implementatie is waarschijnlijk kleiner. Maar het mechanisme erachter is overal hetzelfde — en daar gaat dit document over.

Deze whitepaper bestaat uit drie delen. Deel 1 gaat over de fundering: wat er geregeld moet zijn vóórdat een deadline überhaupt betekenis heeft. Deel 2 beschrijft de zes voorwaarden waaraan elke afzonderlijke deadline moet voldoen. Deel 3 vertaalt dat naar de praktijk: hoe zet je een deadline neer, wat doe je als hij sneuvelt — en wat vraagt dit alles van het management? De aanpak komt rechtstreeks uit onze projectpraktijk: het is dezelfde structuur die wij in onze projecttracker hanteren bij elke implementatie.

Deel 1 — De fundering: regel dit vóór de eerste deadline

Deadlines staan nooit op zichzelf. Ze rusten op een fundering van afspraken over werkwijze, structuur en scope. Is die fundering niet gecontroleerd, dan is elke datum erboven onbetrouwbaar. Drie onderdelen vormen samen die fundering.

Doorloop de checklist — zonder aannames

Veel projecten starten met onuitgesproken aannames: dat de werkwijze wel duidelijk is, dat het akkoord wel geregeld is, dat andere afdelingen wel zijn aangehaakt. Precies die aannames blijken halverwege niet te kloppen — en dan kosten ze vele malen meer tijd dan een controle vooraf ooit had gekost. Doorloop daarom bij de start een vaste checklist, en neem niets aan. Vragen die er minimaal op horen:

- **Weten we wat we nodig hebben?** Gebrekkige behoeftebepaling staat in faalonderzoek consequent bovenaan als oorzaak nummer één^[1]. Ken je eigen processen, knelpunten en wensen vóórdat je gaat inrichten — zelfkennis komt vóór de keuze.
- **Is de werkwijze duidelijk?** Weet iedereen hoe we samenwerken, waar acties staan en hoe besluiten worden genomen?
- **Is die werkwijze geaccordeerd op de juiste plek in de organisatie?** Een akkoord van de verkeerde laag is geen akkoord. Wie moet er formeel 'ja' zeggen — en heeft die persoon dat ook gedaan?
- **Welke andere processen worden geraakt door het project?** Salarisverwerking, verlof, roosters, rapportages: een planningsysteem staat nooit op zichzelf. Breng vooraf in kaart wie er nog meer iets gaat merken.

Een checklist doorlopen kost een uur. Een aanname die niet klopt, kost weken.

Voorbeeld uit de praktijk

Bij een zorgorganisatie was de nieuwe planningswerkwijze afgestemd met de teamleiders — iedereen enthousiast. Wat niemand had gecheckt: de wijziging raakte de roosterafspraken uit het ondernemingsraadakkoord. Toen de OR er in week zes alsnog over moest oordelen, lag het project acht weken stil. Eén controlevraag vooraf ('wie moet hier formeel mee instemmen?') had dit voorkomen.

Zet de projectstructuur neer — inclusief escalatieroute

Zonder structuur is elke afspraak een losse afspraak tussen twee mensen — en valt er niets te escaleren als het knelt. Regel daarom bij de start drie dingen:

- **De projectgroep.** Wie zit erin, en met welke rol? Denk aan de opdrachtgever, de projectleiders aan beide kanten, de key-user en de applicatiebeheerder. Iedereen in de groep weet wat er van hem of haar wordt verwacht.
- **De spelregels.** Hoe vaak overleggen we, hoe nemen we besluiten, waar leggen we acties en status vast, en wie communiceert wat naar de rest van de organisatie?
- **De stuurgroep — of bewust géén stuurgroep.** Of een stuurgroep nodig is, hangt af van de grootte en complexiteit van het project. Bij een klein, overzichtelijk project volstaat de opdrachtgever als escalatiepunt. Bij een groot of complex project, met meerdere afdelingen en geraakte processen, hoort een stuurgroep. De keuze mag verschillen — maar maak hem bewust.

En dan het escalatieniveau. Als alles goed gaat, iedereen zich aan alle afspraken houdt en er geen onduidelijkheden zijn, heb je het nooit nodig. Maar vaak loopt het net anders. Juist daarom spreek je de escalatieroute af op het moment dat er nog níets aan de hand is — dan is het een neutrale afspraak in plaats van een verwijt. Escaleren is geen falen. Een project waarin nooit geëscaleerd mag worden, is geen harmonieus project — het is een project waarin problemen ondergronds gaan.

Een escalatierroute spreek je af wanneer je hem niet nodig hebt. Niet wanneer het al misgaat.

Voorbeeld uit de praktijk

In een implementatie wachtte de consultant drie weken op toegang tot de testomgeving. De applicatiebeheerder had het druk, de projectleider wilde 'niet zeuren'. Omdat de escalatieroute bij de kick-off was afgesproken, was één bericht aan de opdrachtgever genoeg: geen verwijt, gewoon de afgesproken route. De toegang was er binnen twee dagen — en de samenwerking bleef goed, juist omdat escaleren een normale stap was.

Bepaal de scope — big bang of gefaseerd?

De derde funderingsvraag is zó bepalend voor al je deadlines dat hij extra aandacht verdient: de scope. Big bang, of juist gefaseerd? En vooral: ben je bereid om níét direct voor de honderd procent te gaan, maar voor een fasering? Dat laatste heeft een groot voordeel — je kunt erin groeien. Elke fase levert ervaring, vertrouwen en draagvlak op voor de volgende. Het cijfermatige argument is overtuigend: kleine, afgebakende projecten slagen in circa 90% van de gevallen, grote projecten in minder dan 10%^[1].

De big bang lijkt aantrekkelijk, en die aantrekkingskracht komt vaak voort uit onzekerheid. De redenering is herkenbaar: de critici hebben altijd wat te zeuren, en als de eerste versie niet meteen de beste versie is, staat er direct druk op de implementatie. Dat is waar. Maar als de scope groot is en het valt dan tóch tegen — omdat de techniek nog niet klaar is, maar vooral omdat het werken op de nieuwe manier nog niet eigen is — dan valt álles tegelijk om. Er is geen kleine fase om op terug te vallen, geen plek waar het al wél werkt.

Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat gefaseerd ook nadelen heeft, en die moet je meewegen. Een gefaseerde implementatie duurt langer, de kosten kunnen hoger uitvallen, en zolang niet alles over is, werken oude en nieuwe systemen naast elkaar — met koppelingen en dubbele administratie als gevolg^[4]. Maar zet daar de andere kant tegenover: de kosten van een mislukt project zijn nóg veel hoger. Het is de oude wet van de werkvloer: mensen hebben geen tijd om goed te plannen, maar wel om het over te doen.

Mensen hebben geen tijd om goed te plannen. Maar wel om het over te doen.

Wat het beste is, hangt dus af van jouw organisatie. Kan de big bang — omdat de scope overzichtelijk is, de organisatie er klaar voor is en de risico's beheersbaar zijn — doe het dan. Gefaseerd kan ook, en is zeker een goede route als de technische eisen vooraf al gerealiseerd zijn in de oplossing: dan faseer je niet de techniek, maar het wennen aan de nieuwe manier van werken — en dat is precies waar de tijd het hardst nodig is.

Neem dus de tijd waar het moet. Maar — en dit is essentieel — leg het wel uit. Een fasering zonder uitleg voelt voor de organisatie als uitstel of besluiteloosheid, en dan krijgen de critici alsnog gelijk. Een fasering mét uitleg is iets heel anders: vertel waaróm je klein begint, wat elke fase moet opleveren, en wanneer de volgende stap volgt. Dan is gefaseerd geen teken van twijfel, maar van regie. Eén waarschuwing uit het onderzoek geldt voor beide routes:

hoe langer een project in totaal duurt, hoe groter de overschrijding — elk extra jaar kost gemiddeld 15% extra budget^[2]. Faseer dus in korte, afgeronde stappen — niet in een traag uitgesmeerd geheel.

Voorbeeld uit de praktijk

Bibliotheekorganisatie dBieb pakte de optimalisatie van het planningsproces stap voor stap aan: eerst de basis op orde, ervan leren, en dan pas verbreden. Doordat planners in elke stap konden wennen aan de nieuwe manier van werken, groeide het vertrouwen mee met het systeem. Het resultaat: een planproces dat zó veel beter liep dat de afhankelijkheid van tijdelijke krachten aanzienlijk afnam — niet door harder te duwen, maar door de organisatie de tijd te geven om erin te groeien.

Deel 2 — De zes voorwaarden voor een deadline die werkt

Staat de funding, dan kun je deadlines gaan zetten. Elke afzonderlijke deadline moet aan zes voorwaarden voldoen.

1. Eén eigenaar — geen team, geen afdeling, één naam

De belangrijkste voorwaarde is ook de meest geschonden voorwaarde. Een deadline zonder eigenaar is van niemand. “Gezamenlijk” of “de klant” is geen eigenaar — dan voelt iedereen zich een beetje verantwoordelijk, en dus niemand echt. In onze actielijsten heeft elke actie precies één eigenaar: de projectleider, de key-user, de functioneel beheerder. Ook bij acties die je samen uitvoert, wijs je één persoon aan die bewaakt dat het gebeurt. De eigenaar hoeft het werk niet alleen te doen. De eigenaar zorgt dat het af komt.

Voorbeeld uit de praktijk

Op een actielijst stond wekenlang: ‘cao-gegevens aanleveren — eigenaar: HR’. Drie HR-adviseurs dachten alle drie dat een collega ermee bezig was. Pas toen er één naam bij kwam te staan, met een afgesproken datum, lagen de gegevens er binnen een week. Er was niemand onwillig — er was alleen niemand eigenaar.

2. Een concrete actie — je moet kunnen zien wanneer het áf is

“Intake afronden” is geen actie. “Intakeformulier invullen, completeren en laten ondertekenen door de projectleider van de klant” wél. Het verschil: bij de tweede formulering weet iedereen wat ‘klaar’ betekent. Een deadline hoort bij een afgebakende actie met een toetsbaar eindresultaat. Kun je niet objectief vaststellen of iets af is, dan kun je er ook geen datum aan hangen. Dit is geen stijlvoorkeur: decennia aan doelstellingsonderzoek laat zien dat specifieke doelen tot betere prestaties leiden dan vage doelen^[7], en dat concrete als-dan-afspraken — wie doet wat, wanneer, waar — de kans op daadwerkelijke uitvoering aanzienlijk verhogen^[8].

3. Een mijlpaal als anker — de deadline dient ergens toe

Losse deadlines verliezen het altijd van de waan van de dag. Een deadline krijgt pas gewicht als duidelijk is welke mijlpaal hij dient. In onze projecten heeft elke fase één heldere mijlpaal: projectplan goedgekeurd, inrichting klaar voor test, UAT afgerond en décharge getekend, systeem live. Redeneer altijd terug vanaf de mijlpaal: wat moet er af zijn, in welke volgorde, om die mijlpaal te halen? Zo krijgt elke individuele deadline betekenis — en wordt ook zichtbaar welke acties van elkaar afhangen.

Wie weet waarom een datum belangrijk is, haalt hem vaker dan wie alleen weet dát hij belangrijk is.

4. Getoetst aan capaciteit — een datum zonder uren is een gok

De meest onderschatte voorwaarde. Een deadline is een belofte dat er op tijd uren beschikbaar zijn. In de praktijk wordt die belofte vaak gedaan zonder de agenda te checken. Maak capaciteit daarom expliciet onderdeel van het gesprek: hoeveel uren zijn er afgesproken, hoeveel zijn er al ingezet, en wat vraagt deze actie?

En zelfs mét beschikbare uren is er een addertje: mensen schatten structureel te optimistisch hoeveel tijd iets kost. Psychologen Kahneman en Tversky noemden dit de planning fallacy^[5] — en het effect is hardnekkig: in een bekende studie haalde slechts circa 30% van de deelnemers de opleverdatum die ze zelf hadden geschat^[6]. De remedie uit het onderzoek heet de ‘outside view’: baseer je schatting niet op het plan, maar op hoe lang vergelijkbare acties de vorige keer duurden. Vraag dus niet alleen “hoeveel uren heb je?”, maar ook “hoe lang duurde dit soort actie eerder?”. Precies daar is ervaring uit eerdere implementaties goud waard — het is kennis die een organisatie die dit voor het eerst doet, zelf nog niet kan hebben.

Voorbeeld uit de praktijk

De key-user van een productiebedrijf moest het nieuwe dienstenschema controleren vóór de training. De deadline stond gepland in precies de week dat zij zelf nachtdiensten draaide — niemand had haar rooster ernaast gelegd. De controle schoof twee weken op, en daarmee de training, en daarmee de go-live. Eén blik op de agenda bij het zetten van de deadline had de hele keten gespaard.

5. Risico's en afhankelijkheden benoemd — vooraf, niet achteraf

Elke deadline heeft aannames in zich: dat de toegang op tijd geregeld is, dat de cao-gegevens aangeleverd zijn, dat de koppeling werkt. Benoem die aannames bij het zetten van de deadline en leg per risico vast wat de kans is, wat de impact is, welke maatregel je neemt — en wie daarvan de eigenaar is. Niet om alles dicht te timmeren, maar om te voorkomen dat een voorspelbaar obstakel als verrassing wordt gepresenteerd.

6. Zichtbaar en bespreekbaar — de deadline leeft op één plek

Een deadline in een mailwisseling is na twee weken onvindbaar. Een deadline werkt alleen als hij op één gedeelde plek staat waar iedereen dezelfde status ziet: nog niet gestart, actief,

afgerond — of te laat. Juist dat laatste moet zichtbaar mogen zijn. Een overschreden deadline die rood kleurt in een gedeeld overzicht is geen schandpaal, maar een gespreksstarter: wat is er nodig om weer op schema te komen? Transparantie is hier de kern. Niet om af te rekenen, maar om bij te kunnen sturen vóórat een gemiste actie een gemiste mijlpaal wordt.

Deel 3 — Zo zet je een deadline neer

De zeven stappen

1. **Controleer de fundering.** Checklist doorlopen, projectstructuur en escalatieroute staan, scope en fasering zijn bewust gekozen én uitgelegd. Pas dan hebben individuele deadlines betekenis.
2. **Begin bij de mijlpaal.** Bepaal welke mijlpaal deze actie dient en wanneer die mijlpaal gehaald moet zijn. Redeneer van daaruit terug.
3. **Formuleer de actie concreet.** Beschrijf wat er moet gebeuren zó dat een buitenstaander kan vaststellen of het af is.
4. **Wijs één eigenaar aan.** Eén naam, met mandaat én de mogelijkheid om het werk daadwerkelijk te doen of te organiseren.
5. **Toets aan capaciteit en benoem risico's.** Check met de eigenaar of er echt uren beschikbaar zijn, en leg vast wat er eerst moet gebeuren en wat kan misgaan. Gebruik de outside view: hoe lang duurde dit soort actie de vorige keer?
6. **Kies de datum samen — en plan met marge.** Een opgelegde deadline is een instructie; een afgesproken deadline is een commitment. Laat de eigenaar de datum mede bepalen, en zet de deadline vóór het moment dat het resultaat écht nodig is — zo vangt de marge tegenslag op zonder dat de mijlpaal wankelt.
7. **Leg vast op één gedeelde plek en bewaak de status.** Zet de actie met eigenaar, deadline, fase en status in een gedeeld overzicht. Bespreek de status in elk projectoverleg — vooral de acties die rood kleuren.

Een opgelegde deadline is een instructie. Een afgesproken deadline is een commitment.

En als de deadline toch niet gehaald wordt?

Dat gebeurt. In elk project. Het verschil tussen een goed en een slecht project zit niet in nul gemiste deadlines, maar in wat er daarna gebeurt. Drie regels:

- **Meld vroeg.** Een deadline die over twee weken niet gehaald gaat worden, is vandaag een planningsvraag. Op de dag zelf is het een probleem.
- **Verschuif bewust, niet stilzwijgend.** Een nieuwe datum is een nieuwe afspraak: opnieuw langs eigenaar, capaciteit en mijlpaal.
- **Kijk naar het systeem, niet naar de persoon.** Wordt dezelfde soort deadline steeds gemist? Dan klopt er iets niet in de capaciteit, de afhankelijkheden of de formulering — niet in de mens.

Wat dit van het management vraagt

Wie dit verhaal intern wil verkopen — aan het MT, de directie of het bestuur — moet ook eerlijk zijn over wat het kost. Een implementatie die op deze manier wordt aangepakt, vraagt drie dingen van de organisatie:

- **Uren, vooraf gereserveerd.** De key-user, de applicatiebeheerder en de planners hebben tijdens het project structureel tijd nodig — naast hun gewone werk. Wordt die tijd niet vrijgemaakt, dan worden deadlines beloftes die niemand kan nakomen.
- **Een opdrachtgever die echt beschikbaar is.** Niet alleen op papier, maar als aanspreekpunt voor escalaties en besluiten. Een opdrachtgever die pas reageert in het volgende kwartaaloverleg, is geen escalatieroute.
- **Mandaat voor de projectgroep.** De groep moet binnen de afgesproken kaders zelf besluiten kunnen nemen. Moet elke keuze eerst de lijn in, dan wordt elke deadline afhankelijk van agenda's buiten het project.

Daar staat iets tegenover dat zich makkelijk laat uitleggen: de kosten van het níét regelen. Elke week vertraging betekent langer werken in twee systemen, langer afhankelijk zijn van werkafspraken die net niet kloppen, en draagvlak dat wegsijpelt bij de mensen die ermee moeten werken. De investering vooraf is altijd kleiner dan de reparatie achteraf. En het belangrijkste cijfer voor dit gesprek: projecten met een zeer effectieve, zichtbare opdrachtgever halen in 79% van de gevallen hun doelen — tegenover slechts 27% bij een ineffectieve opdrachtgever^[9]. In ruim twee decennia onderzoek is actief en zichtbaar sponsorschap telkens opnieuw de grootste succesfactor gebleken^[9]. De beschikbaarheid van de opdrachtgever is dus geen beleefdheidsverzoek; het is statistisch gezien de beste investering die het management in dit project kan doen.

Wanneer is het project geslaagd?

Eén ding ontbreekt vaak in projectplannen, en het kost niets om het toe te voegen: een definitie van succes. 'Live gaan' is geen succes — het is een mijlpaal. Succes is dat mensen het systeem daadwerkelijk gebruiken, op de afgesproken manier, en dat het oplevert wat beoogd was. Spreek daarom vooraf af waaraan je dat afmeet: hoe snel nemen mensen de nieuwe werkwijze over, hoeveel van de beoogde gebruikers werken er echt mee, en hoe goed passen ze het toe^[9]? Wie dat vooraf vastlegt, voorkomt de discussie achteraf over de vraag of het project 'eigenlijk wel geslaagd' is — en legt meteen de basis om ook ná de livegang te blijven leren en verbeteren.

Alles op één pagina

Gebruik dit overzicht als snelle toets — voor je eigen project, of als samenvatting voor wie het hele document niet leest.

Onderdeel	Kernvraag	Signaal dat het misgaat
Deel 1 — De fundering		
Checklist zonder aannames	Is alles wat geregeld moet zijn ook écht geregeld — gecontroleerd, niet aangenomen?	“Dat is toch allemaal duidelijk?” — zonder dat iemand het heeft nagekeken.
Projectstructuur & escalatie	Wie zit in de projectgroep, wat zijn de spelregels en waar ligt de escalatieroute?	Knelpunten blijven weken liggen omdat niemand weet bij wie ze horen.
Scope & fasering	Big bang of gefaseerd — en is die keuze bewust gemaakt én uitgelegd?	De fasering ‘ontstaat vanzelf’, of de big bang is gekozen uit angst voor kritiek.
Deel 2 — De zes voorwaarden voor een deadline		
1. Eén eigenaar	Staat er één naam bij — met mandaat?	Bij de actie staat “gezamenlijk” of een afdelingsnaam.
2. Concrete actie	Kun je objectief vaststellen wanneer het af is?	Discussie achteraf over wat ‘klaar’ eigenlijk betekende.
3. Mijlpaal als anker	Weet de eigenaar welke mijlpaal deze deadline dient?	De datum voelt willekeurig en verliest het van de waan van de dag.
4. Getoetst aan capaciteit	Zijn er die periode écht uren beschikbaar?	De eigenaar hoort de deadline en zegt: “die week kan ik helemaal niet.”
5. Risico’s benoemd	Welke aannames zitten er in deze datum — en wie bewaakt ze?	Een voorspelbaar obstakel wordt gepresenteerd als verrassing.
6. Zichtbaar op één plek	Ziet iedereen dezelfde status — ook als die rood is?	De deadline leeft in een mailwisseling van drie weken geleden.

Aan de slag: de deadline-check

Pak je huidige actielijst erbij en stel per deadline vijf vragen:

- Staat er één naam bij — of staat er “gezamenlijk”?
- Kun je objectief vaststellen wanneer de actie af is?
- Weet de eigenaar welke mijlpaal deze deadline dient?
- Is gecheckt of er die periode echt uren beschikbaar zijn?
- Staat de deadline op een plek waar iedereen dezelfde status ziet?

En toets de fundering van het project — zonder aannames:

- Is de werkwijze duidelijk én geaccordeerd op de juiste plek in de organisatie?
- Is in kaart gebracht welke andere processen het project raakt?
- Is de scope bepaald en de fasering een bewuste keuze — én uitgelegd aan de organisatie?
- Staat de projectstructuur: projectgroep, spelregels en een afgesproken escalatieroute?

Elke ‘nee’ is geen verwijt — het is je eerstvolgende verbeterpunt.

Tot slot: deadlines zijn een gewoonte, geen document

De verleiding is groot om na het lezen van deze whitepaper een prachtige planning te maken — en die vervolgens te laten verstoffen. Maar deadlines die werken zijn geen document; ze zijn een gewoonte. De gewoonte om geen actie aan te maken zonder eigenaar. De gewoonte om elke datum langs de capaciteit te leggen. De gewoonte om rood niet te verbergen, maar te bespreken.

Bij KEEN Integrations bouwen we die gewoonte in elke implementatie in. Niet omdat het systeem het vraagt, maar omdat succesvolle adoptie staat of valt met afspraken die mensen écht kunnen nakomen. Het systeem installeren is het makkelijke deel. De implementatie — de manier van werken — is waar het verschil wordt gemaakt.

Benieuwd waar jouw organisatie staat? Doe de planningsvolwassenheidsscan van KEEN Integrations: in vijftien vragen een eerlijk beeld van je strategie, processen, data, mensen en leveranciersselectie — inclusief advies op maat.

Bronnen

De cijfers in dit document komen uit de onderstaande onderzoeken. Kanttekening: de Standish- en McKinsey-cijfers betreffen vooral grote IT-projecten en de CHAOS-methodiek definieert succes smal (tijd, budget, scope); gebruik ze als context, niet als voorspelling voor een individueel project.

- [1] The Standish Group, CHAOS Report 2020 ('Beyond Infinity'): ca. 31% van de IT-projecten succesvol, 50% 'challenged', 19% mislukt; kleine projecten slagen in ca. 90% van de gevallen, grote projecten in minder dan 10%. Eerdere edities identificeren gebrekkige behoeftebepaling en ontbrekende betrokkenheid van management/gebruikers als hoofdoorzaken van falen. standishgroup.com
- [2] Bloch, M., Blumberg, S. & Laartz, J. (2012), 'Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value', McKinsey & Company i.s.m. University of Oxford (onderzoek onder 5.400+ IT-projecten > \$15 mln): gemiddeld 45% budgetoverschrijding, 7% tijdsoverschrijding, 56% minder waarde dan voorspeld; elk extra projectjaar verhoogt de overschrijding met gemiddeld 15%; 17% van de projecten bedreigt het voortbestaan van de organisatie. mckinsey.com
- [3] Project Management Institute, Pulse of the Profession 2018: 48% van de projecten niet op tijd opgeleverd, 43% niet binnen budget, 52% kent scope creep; organisaties verspillen gemiddeld 9,9% van elke geïnvesteerde euro door slechte projectprestaties, terwijl 85% van de bestuurders meent dat hun organisatie projecten effectief oplevert. pmi.org
- [4] Vakliteratuur over ERP-implementatiestrategieën (o.a. SAP, IT Selector, Horsum): gefaseerde implementatie verlaagt het risico per livegang en geeft ruimte voor herhaalde training, maar duurt langer, kan duurder uitvallen en vergt tijdelijke koppelingen tussen oud en nieuw systeem; de juiste keuze hangt af van omvang en complexiteit van de organisatie.
- [5] Kahneman, D. & Tversky, A. (1979), 'Intuitive prediction: biases and corrective procedures', TIMS Studies in Management Science, 12, 313–327. Introductie van de planning fallacy en de 'inside vs. outside view'.
- [6] Buehler, R., Griffin, D. & Ross, M. (1994), 'Exploring the planning fallacy: Why people underestimate their task completion times', Journal of Personality and Social Psychology, 67(3): slechts ca. 30% van de deelnemers rondde hun scriptie af binnen de zelf geschatte termijn.
- [7] Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002), 'Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey', American Psychologist, 57(9), 705–717. Ca. 400 studies: specifieke, uitdagende doelen leiden tot betere prestaties dan vage doelen; nabije doelen werken beter dan verre doelen.
- [8] Gollwitzer, P.M. & Sheeran, P. (2006), 'Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes', Advances in Experimental Social Psychology, 38, 69–119. Concrete als-dan-plannen verhogen de kans op doelrealisatie aanzienlijk.
- [9] Prosci, Best Practices in Change Management (11e editie, 2020 e.v.): in alle elf benchmarkstudies is actief en zichtbaar sponsorschap de grootste succesfactor; 79% doelrealisatie bij zeer effectieve sponsors versus 27% bij zeer ineffectieve; 88% doelrealisatie bij excellent verandermanagement; adoptie gemeten via snelheid, gebruik en toepassingsniveau. prosci.com