

# Succesfactoren in fasen van (semi)publieke projecten

Elise Brussé

Begeleider: Prof. dr. ing. Geert Teisman

Tweede lezer: Jitske van Popering-Verkerk MSc

Governance en Management van Complexe  
Systemen

november 2018



## Samenvatting

Alhoewel publieke projecten al decennialang worden onderzocht, ontbreekt concrete theoretische informatie over de mate van succes van de output van *project-based firms* (PBF's) en de daarbij aanwezige succesfactoren en fasen. Daarom wordt in het onderzoek bekeken welke factoren kunnen leiden tot succesvolle uitvoering van PBF's en in welke fasen deze factoren een rol spelen. Vervolgens wordt theorie over het succes van publieke projecten bekeken.

De fasen die in het onderzoek worden bekeken, komen voort uit het *issue-focused stakeholder managementmodel* van Roloff (2008). In dit model komen de volgende fasen voor: initiatiefase, kennismakingsfase, eerste overeenkomstfase, tweede overeenkomstfase, implementatiefase, consolidatiefase en institutionaliserings- of uitstervensfase. Iedere fase heeft bepaalde specifieke karakteristieken en participanten. De succesfactoren die in het onderzoek naar voren komen, zijn de succesfactoren uit het model van Westerveld (2003). Hij heeft op basis van eerdere onderzoeken verschillende groepen factoren geformuleerd. Dit is gedaan omdat de factoren anders te specifiek zijn om op verschillende projecten toe te kunnen passen. De succesfactoren zijn onderverdeeld in de volgende groepen: leiderschap en team, beleid en strategie, stakeholder management, bronnen, contracteren, projectmanagement en externe factoren. Als laatste komt output aan bod, onderverdeeld in effectiviteit, efficiëntie en *output legitimacy*. Effectiviteit betreft het succes in de zin van kosten, tijd en kwaliteit. Efficiëntie betreft de verhouding van de behaalde doelen ten opzichte van de kosten die gemaakt zijn. *Output legitimacy* betreft de mate waarin de uitkomsten van het project effectief zijn in het oplossen van problemen en de mate waarin betrokkenen tevreden zijn over de inhoud van het project.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een casestudy bij projectorganisaties Actal en Sira Consulting. Project gebaseerde organisaties zijn opgericht omtrent projecten. Projecten zijn groepen mensen met verschillende vaardigheden die bij elkaar gebracht worden met als doel innovatieve producten en diensten te ontwikkelen in een bepaalde periode. Bij deze organisaties zijn vier projecten bekeken: de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Maatwerkaanpak winkelambacht, de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek. Van deze projecten zijn verschillende documenten bekeken en betrokkenen geïnterviewd.

De bevindingen bevestigen dat voor een groot aantal succesfactoren in fasen geldt dat zij een positieve invloed hebben op de fasen. Zo geldt dit voor de externe factoren in de initiatiefase, voor succesfactoren van stakeholdermanagement in de kennismakingsfase, voor succesfactoren van beleid en strategie in de eerste overeenkomstfase, voor succesfactoren van contracteren in de eerste overeenkomstfase, voor succesfactoren van projectmanagement in de implementatiefase en voor succesfactoren van projectmanagement in de consolidatiefase. Deze resultaten zijn verwerkt in het model van Westerveld (2003).

Verder onderzoek is nodig naar onder andere de invloed van de factoren in het rond- of stromenmodel. Daarnaast kunnen de relaties die zijn bekeken in dit onderzoek door middel van grootschaliger onderzoek uitgebreider getoetst worden. De projectorganisaties wordt aanbevolen om bij de bespreking van de opzet met de opdrachtgever of bij het opstellen van het eigen plan van aanpak, de set factoren en fasen naast het plan te leggen. Daarnaast wordt hen aanbevolen om betrokkenen beter te betrekken bij het project, wat mogelijk is door middel van het gebruik van bestaande online platforms.

## Inhoud

Hoofdstuk 1 - Inleiding .....	4
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Probleemstelling .....	5
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	6
1.4 Wetenschappelijke relevantie .....	6
1.5 Leeswijzer.....	7
Hoofdstuk 2 – Theorie.....	8
2.1 <i>Project-based firms</i> .....	8
2.2 <i>Issue-focused stakeholder management</i> .....	9
2.3 Succesfactoren .....	12
2.4 Output van <i>project-based firms</i> .....	16
2.5 Reflectie.....	17
2.6 Conceptueel model .....	18
Hoofdstuk 3 – Methode.....	22
3.1 Context.....	22
3.2 Dataverzameling .....	24
3.3 Data-analyse .....	28
3.4 Operationalisering .....	28
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....	32
Hoofdstuk 4 – Context en bevindingen.....	34
4.1 Empirische context .....	34
4.2 Analyse van data.....	37
Hoofdstuk 5 – Analyse.....	58
5.1 Analyse van variabelen.....	58
5.2 Analyse van hypothesen .....	61
Hoofdstuk 6 – Conclusie en aanbevelingen .....	69
6.1 Conclusie .....	69
6.2 Discussie .....	73
6.3 Aanbevelingen .....	73
Literatuur.....	75
Bijlagen .....	78
Bijlage I – Interviewvragen .....	78
Bijlage II – Coderingsschema.....	81

## Hoofdstuk 1 - Inleiding

### 1.1 Inleiding

Publieke projecten worden al decennialang onderzocht. Zo onderzocht Finsterbusch (1980) in de jaren '80 wat de sociale impact is van dergelijke projecten. Publieke projecten zijn projecten waarbij onafhankelijke actoren (juridisch gezien) hun bronnen, capaciteiten en kennis tijdelijk bundelen om het gedeelde doel van het project te bereiken. Alleen via zulk een bundeling wordt een succesvolle oplevering van het project mogelijk. Dergelijke projecten worden vaak uitgevoerd door zogenaamde *project-based firms* (PBF's). Dit zijn organisaties die zich richten op de realisatie van een portefeuille aan projecten tegelijkertijd. Ze staan in tegenstelling tot een projectorganisatie voor verschillende uitdagingen en dienen ook afwegingen met betrekking tot de prioritering en toewijzing van de middelen te moeten maken op portefeuille niveau. Daarnaast moeten ze ervoor zorgen dat individuele projectmanagers niet handelen tegen het belang in van de PBF (Ahola et al., 2014).

In de literatuur focussen veel onderzoeken zich op wat er fout gaat bij publieke projecten (Arditi et al., 1985; Dlakwa & Culpin, 1990). Ook kranten hebben deze focus. Zo kopte De Volkskrant (juli, 2017): 'Weer mislukt duur ict-project overheid [...].' Wat goed gaat komt minder vaak naar voren. Thaens (2000) onderzoekt wel waar de successen van projecten liggen. Dit doet hij om een tegenwicht te bieden aan alle onderzoeken die enkel de negatieve kant belichten. Het onderzoek van Thaens (2000) betrof het project Migratie SAP HR binnen verschillende ministeries. Zelf geeft hij aan dat de resultaten van zijn onderzoek niet te generaliseren zijn, vanwege de specifieke context (Thaens, 2000). Dat maakt dat resultaten niet lineair kunnen worden doorvertaald naar projecten met bijvoorbeeld een andere aanloop of met een andere omvang.

Net als Thaens (2000) focust dit onderzoek op succesfactoren van publieke projecten uitgevoerd door PBF's. Naar ICT-projecten is al veel onderzoek gedaan. Daarom wordt hier ingegaan op projecten zonder groot ICT-vraagstuk. Dit biedt een completer beeld en een extra tegenwicht tegen onderzoeken die mislukkingen analyseren.

De onderzoeken die worden bekeken zijn uitgevoerd door Sira Consulting en Actal. Actal is inmiddels vervangen door het Adviescollege Toetsing Regeldruk (ATR). Sira Consulting is een adviesbureau met als doel om regelgeving werkbaar te maken. De organisatie is opgericht in 2002. Ze werkt samen met overheden en bedrijven aan de vermindering van regeldruk. Daarnaast zoekt ze oplossingen voor knelpunten in de dienstverlening van bedrijven door wet-

en regelgeving. ATR is het adviescollege van de regering en de Staten-Generaal. Actal is op 1 mei 2000 ingesteld. ATR is de opvolger hiervan en is ingesteld op 1 juni 2017, zij zijn dan ook bij het onderzoek betrokken. Actal had de bevoegdheid om te adviseren over ontwerpregelgeving voordat er een finaal besluit wordt genomen in de Ministerraad of door de betreffende bewindspersoon. Actal gaf advies over alle voorgenomen wet- en regelgeving met gevolgen voor regeldruk. Daarnaast kan Actal bijdragen aan de vermindering van regeldruk door middel van advies over bestaande wet- en regelgeving, regelgeving van provincies, gemeenten en waterschappen, over beleidsregels en overige regels van toezichthouders, inspecties en uitvoeringsorganisaties (ATR, z.j.).

Sira Consulting en Actal zijn gericht op het uitvoeren van projecten. Voor deze organisaties is het van belang om te weten wat succesvolle factoren zijn binnen de projecten die zij uitvoeren. In dit onderzoek zal eerst worden bekeken wat *project-based firms* zijn en hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren in verschillende fasen. Concrete theoretische informatie over de mate van succes van de output van PBF's ontbreekt. Daarom wordt bekeken welke factoren kunnen leiden tot succesvolle uitvoering van PBF's en in welke fasen ze een rol spelen. Vervolgens wordt theorie waarin succes van publieke projecten wordt gedefinieerd bekeken. Hierna worden documenten geanalyseerd over de te onderzoeken projecten en worden interviews afgenomen. Naast de feitelijke informatie worden de visies op en ervaringen met successen geanalyseerd. Aan de hand daarvan kan worden geconcludeerd of de verwachte theoretische relaties daadwerkelijk naar voren komen in de cases.

## **1.2 Probleemstelling**

De probleemstelling bestaat uit een doel- en vraagstelling.

### *1.2.1 Doelstelling*

*Bijdragen aan de theorie over succesfactoren in publieke projecten door verwachtingen over factoren die tot succes leiden in bepaalde fasen te toetsen aan de empirie.*

De toetsing vindt plaats door documentenanalyse en interviews met betrokken actoren.

### *1.2.2 Vraagstelling*

*Welke factoren en fasen leiden volgens de literatuur en de empirie tot succesvolle uitvoering van een publiek project door project gebaseerde organisaties?*

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, worden zeven deelvragen gebruikt:

1. *Wat zegt de literatuur over project-based firms?*
2. *Wat zegt de literatuur over issue-focused stakeholder management?*
3. *Wat zegt de literatuur over factoren die helpen succes te behalen?*
4. *Wat zegt de literatuur over succesvolle realisatie van publieke projecten?*
5. *Wat is de verwachte relatie tussen de factoren, fasen en succesvolle realisatie?*
6. *Welke van deze relaties zijn terug te vinden in de praktijk van publieke projecten?*
7. *Tot welke aanpassing van de theorie over projectsucces en succesfactoren leiden de antwoorden op bovenstaande vragen?*

### **1.3 Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijk is dit onderzoek relevant, doordat het Sira Consulting en ATR inzichten biedt in hun werkwijze en de succesfactoren binnen de projecten die zij uitvoeren. Dit heeft positieve gevolgen voor de dienstverlening van de rijksoverheid. De eerdergenoemde organisaties en vergelijkbare adviesbureaus voeren hun projecten namelijk vaak uit in samenwerking met de rijksoverheid, bijvoorbeeld met ministeries. De ministeries krijgen daardoor op uiteenlopende gebieden een beter inzicht in de effecten van hun werkzaamheden. Dit doordat de succesfactoren ook benut kunnen worden in toekomstige projecten, waardoor de effectiviteit hiervan wordt verbeterd. Dit zorgt voor een hogere functionaliteit van de overheidsorganisaties, waardoor de rijksoverheid burgers beter van dienst kan zijn.

### **1.4 Wetenschappelijke relevantie**

Wetenschappelijk is dit onderzoek relevant omdat er zoals gezegd nog weinig onderzoek is naar successen van publieke projecten (Thaens, 2000). Wel is er onderzoek naar succescriteria. Op basis daarvan kan wel worden gemeten of een project succesvol is, maar kan alsnog niet worden gemeten waar dit succes door ontstaan is (Westerveld, 2003). Ook wordt er onderzoek gedaan naar bepaalde vormen van projectmanagement en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden (Roloff, 2008). Daarnaast is er onderzoek gedaan naar kritieke succesfactoren (Belassi & Tukel, 1996). Echter gaat het in die onderzoeken om het vergaren van algemene lessen en inzichten. De factoren zijn dus algemeen toepasbaar op projecten, wat in de beginfase van onderzoek naar dit onderwerp essentieel was. Echter gaan deze onderzoeken niet in op een specifieke vorm van projecten uitgevoerd door PBF's. Bovendien gaan de onderzoeken niet in op de vraag in welke fasen van een project deze factoren terug zouden moeten komen. Daarom zal in dit onderzoek worden onderzocht in welke fasen van de uitvoering van PBF's de

succesfactoren terugkomen, om zo een duidelijker beeld te verkrijgen als aanvulling op de algemene lessen.

### **1.5 Leeswijzer**

Het onderzoek zal starten met een behandeling van de theoretische kennis die al aanwezig is over dit onderwerp. Hierna worden de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht, waarna de verantwoording voor de gekozen methoden volgt. Aansluitend volgt er een omschrijving van de context en de feitelijke bevindingen en daarna volgt een analyse hiervan. Ten slotte volgen de conclusies en aanbevelingen.



## Hoofdstuk 2 – Theorie

De literatuur over *project-based firms*, *issue-focused stakeholder management*, succesfactoren en output bevat belangrijke aspecten die in de volgende alinea's worden behandeld.

### 2.1 *Project-based firms*

Een *project-based firm* (PBF) is een organisatie, opgericht omtrent projecten. Ze produceren complexe producten voor hun klanten (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006). Een project is in deze theorie een groep van mensen met verschillende vaardigheden die bij elkaar gebracht worden om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen binnen een bepaalde periode. De bedrijfsfuncties worden binnen deze projecten vertegenwoordigd (Prencipe & Tell, 2001; Sydow et al., 2004. In: Whitley, 2006). Dit wordt in andere literatuur ook wel een projectorganisatie genoemd (Geraedts, 2009). Het verschil tussen een *project-based firm* en een projectorganisatie is dat een *project-based firm* onderdeel is van de projectorganisatie, het is een van de partijen binnen die projectorganisatie.

Een PBF is een samengestelde collectieve actor die eigendomsrechten beheert en formele autoriteit uitoefent op de organisatie van taken en prestatie met behulp van arbeidscontracten. PBF's zijn in staat om specifieke kennis en capaciteiten te ontwikkelen via projecten en inzet van bekwaam personeel (Whitley, 2006). Een organisatie die projecten uitvoert, hoeft niet direct een PBF te zijn. Het blijkt in de praktijk soms lastig om dit onderscheid te maken.

Om een belangrijke actor te kunnen zijn, zijn er een tweetal ontwikkelingen te herkennen die een PBF moet doormaken die te maken hebben met leren en de ontwikkeling van bedrijfsspecifieke kennis. Dit betreft allereerst de mate waarin de organisatie ongebruikelijke (soms eenmalige) producten en diensten voor onzekere en gevarieerde markten ontwikkeld. Ten tweede betreft dit de mate waarin de organisatie van expertise, taken en rollen voorspelbaar is en stabiel is over projecten. Variaties hierin hebben invloed op de complexiteit en de organisatorische kosten van de PBF (Whitley, 2006).

Er bestaan typen *project-based firms*. Enkelvoudige PBF's voeren een beperkt aantal, en soms maar één, projecten uit. Doordat de projecten atypisch zijn, is het onwaarschijnlijk dat er een sterk groeiende ontwikkeling van markt-technologische kennis is (Marleba en Orsenigo, 1993. In: Whitley, 2006). Agentschap-bedrijven voeren een reeks van vergelijkbare projecten uit. Dit gebeurt met een kerngroep van medewerkers die een tijd met elkaar samenwerken en collectieve routines ontwikkelen. En hoewel de werknemers vaak vrij mobiel zijn, zijn ze stabiel dan bijvoorbeeld freelancers. Zo ontwikkelen dit soort organisaties onderscheidende

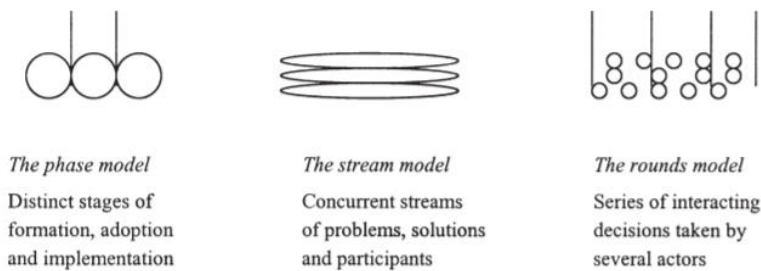
capaciteiten en reputaties. Dit is het resultaat van het collectieve leren dat in een dergelijke organisatie kan plaatsvinden en de kans op kennisontwikkeling binnen de organisatie is hier dan ook veel groter dan bij enkelvoudige bedrijven (Whitley, 2006).

Ook het soort projecten dat een PBF uitvoert verschilt. Er zijn zakelijke en ontwikkelingsprojecten. Zakelijke projecten worden uitgevoerd in opdracht van een klant. Meestal initieert de klant zo'n project. De klant definieert de specificaties en verstrekt de financiële middelen. De klant profiteert uiteindelijk van de resultaten. De projecten worden autonoom uitgevoerd en begrensd door de contractovereenkomst met de klant. Ontwikkelingsprojecten zijn projecten gericht op innovatie. Ze vinden afzonderlijk van de zakelijke projecten plaats. In ontwikkelingsprojecten worden nieuwe diensten ontwikkeld voor een scala aan klanten. De projecten hebben als doel om de dienstverlening te commercialiseren (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006).

## ***2.2 Issue-focused stakeholder management***

Stakeholder management vindt plaats in netwerken, waarin actoren vanuit private partijen, maatschappelijke organisaties en publieke organisaties samenkomen. Ze willen een gemeenschappelijke aanpak voor een issue vinden dat hen aan gaat en dat te complex is om zonder samenwerking op te kunnen lossen. De projecten die in dit onderzoek mee worden genomen, zijn te zien als een uitvoering van *issue-focused stakeholder management*. De partijen zijn de stakeholders in een netwerk. Stakeholders zijn mensen (groepen of individuen) die invloed hebben of worden beïnvloed door de aanpak van het probleem dat door het netwerk wordt aangepakt. Een multi-stakeholder netwerk is vaak *issue* of kwestie-gedreven. Bij zo'n dringende en complexe kwestie is samenwerking meestal vereist. Toch bestaat de kans dat de stakeholders sceptisch of zelfs vijandig tegenover de samenwerking staan (Roloff, 2008).

Het *issue-focused stakeholder management* kan verschillende vormen aannemen. Zo kan er sprake zijn van verschillende fasen, stromen of ronden die gedurende het proces te herkennen zijn. Het fasemodel kent volgens Roloff (2008) de volgende (elkaar opvolgende) stappen: initiatie, kennismaking, eerste overeenkomst, tweede overeenkomst, implementatie, consolidering, institutionalisering of uitsterven. Deze stappen worden verder toegelicht in paragraaf 2.2.1. Het stromenmodel gaat volgens Kingdon (1986) uit van drie naast elkaar bestaande stromen, namelijk: problemen, oplossingen en politiek. Als laatste het rondenmodel, dit is een combinatie van de het fasen- en stromenmodel.



Figuur 1 De verschillende modellen illustratief weergegeven (Teisman, 2000).

Het fasemodel gaat ervan uit dat iedere fase bepaalde specifieke karakteristieken en participanten heeft. Het stromenmodel gaat uit van een combinatie van drie gescheiden, gelijktijdige stromen. De stromen hebben net als bij het fasemodel hun eigen kenmerken, maar ze bestaan naast elkaar. Pas als de stromen samenvallen, kan er een besluit worden genomen. In het rondenmodel wordt besluitvorming gezien als iets dat in verschillende fasen gebeurt. De interactie tussen actoren leidt in alle ronden tot bepaalde definities van problemen en oplossingen. Als er een leidende definitie is, ontstaat er een nieuwe ronde (Teisman, 2000).

### 2.2.1 Het fasemodel van Roloff

Het fasemodel is de meest voorkomende benadering, zowel in de wetenschap als in de beleidspraktijk (Teisman, 2000). Ook wordt het fasemodel actief gekoppeld aan de theorie over *issue-focused stakeholder management*. Roloff (2008) toont aan dat *issue-focused stakeholder management* domineert in netwerken met meerdere belanghebbenden. Dit stelt bedrijven in staat om complexe problemen aan te pakken. Het helpt om te gaan met tal van tegenstrijdige eisen van belanghebbenden en verbetert de legitimiteit van bedrijfsactiviteiten. Om die redenen wordt het fasemodel gebruikt in dit onderzoek.

Het fasemodel definieert verschillende fasen, allemaal met de volgende stappen als uitgangspunt: formatie, adoptie en implementatie. De basis van een fase, is de daaraan voorafgaande fase. Wanneer de fase is doorlopen, volgt de volgende fase (Roloff, 2008). De fasen die Roloff (2008) noemt, zijn hieronder uitgewerkt.

- In de *initiatiefase* wordt het probleem of de uitdaging benoemd, hoewel de beschrijving en analyse mogelijk per actor verschilt. Sommigen ontkennen misschien zelfs dat het probleem bestaat. Meestal wordt de kwestie benoemd door een gerenommeerde actor,

zoals een politicus of een organisatie. Zoals gezegd zijn er vaak tegenstrijdige opvattingen over bepaalde punten.

- In de meeste netwerken met meerdere belanghebbenden vindt het conflictmanagement in de *kennismakingsfase* plaats. In deze fase ontmoeten de actoren elkaar, leren ze elkaars visie kennen, wisselen ze van mening en informatie en leren ze om effectief met elkaar te communiceren.
- De kennismakingsfase is de basis voor de fase van de *eerste overeenkomstfase*. In deze fase worden de verschillende visies gepresenteerd en besproken, met als doel om overeenstemming te bereiken en een gemeenschappelijke beschrijving op te stellen. Dit leidt uiteindelijk tot een probleemdefinitie.
- De *fase van de tweede overeenkomst* heeft als doel om de verschillende aanpakken te vergelijken en om er één te kiezen om te gaan implementeren. De keuze van een aanpak, is sterk gelinkt aan de vraag wie waaraan zal bijdragen in het implementatieproces. Meestal wordt een aanpak gekozen die eenvoudig te implementeren is en niet te veel vraagt van actoren. Dit in tegenstelling tot wat een expert aan zou raden, maar als er te veel van de actoren gevraagd wordt, kan dat leiden tot een uittocht van de deelnemers die een substantiële bijdrage moeten leveren.
- Als het netwerk over gaat van de tweede overeenkomstfase naar de *implementatiefase* is een uittocht van ontevreden of teleurgestelde actoren niet ondenkbaar. Zij verlaten het netwerk voordat zij er tijd en middelen in moeten stoppen. In deze fase verschuift het van communicatie naar samenwerking en actie. De voorgestelde aanpak is onderverdeeld in activiteiten en een overeenkomst met alle stakeholders over de verdeling van de arbeid volgt. Daarna moet iedereen zijn beloften nakomen en bijdragen aan het onderlinge doel.
- In de *consolidatiefase* is er vertrouwen tussen de stakeholders, opgebouwd in de vorige fasen na de intensieve samenwerking. De implementatie van een meer verfijnde aanpak tegen hogere kosten wordt aannemelijker en veel activiteiten en procedures raken geïnstitutionaliseerd. In deze fase bestaat de kans dat nieuwe stakeholders toetreden, omdat zij zien dat het netwerk werkt en er transparante regels voor participatie zijn opgesteld.
- Als laatste volgt de *institutionaliseringsfase* of *uitstervensfase*. In veel gevallen is een netwerk niet in staat om een duurzame en allesomvattende oplossing te bewerkstelligen. Anderen lukt het om hun multi-stakeholder netwerk te behouden, zij blijven overleggen en als het moet doorlopen ze verschillende fasen opnieuw (Roloff, 2008).

Bij het koppelen van fasen aan gebeurtenissen in een project, moet rekening gehouden worden met de kritiek die er op dit model is. Zo wijzigen projecten volgens Teisman (2000) vaak hun koers en zijn betrokken actoren het vaak niet eens over de fase waarin een project zich bevindt. Hij geeft tegelijkertijd aan dat degenen die dit model gebruiken, zich hiervan bewust zijn.

### 2.3 Succesfactoren

Het eerste onderzoek naar succesfactoren focuste vooral op de beheersmatige aspecten van projecten. Later concludeerden onderzoekers dat het eerste onderzoek naar succesfactoren te erg gericht was op het ontwikkelen van standaard hulpmiddelen en -technieken. Hierop volgden studies met een nieuwe aanpak. Deze concludeerden dat er met meer factoren dan alleen de beheersmatige aspecten rekening moet worden gehouden bij het succesvol managen van een project (Westerveld, 2003). Later werd men kritisch op de gebruikte methoden. Belassi en Tukel (1996. In: Westerveld, 2003) onderscheidde vervolgens ‘succesfactoren van succescriteria’, ‘succesfactoren die beïnvloed kunnen worden door de projectmanager’ en ‘succesfactoren die niet beïnvloed kunnen worden door de projectmanager’. Deze eerste categorie omvat factoren, waarop een *project-based firm* invloed kan hebben. Succescriteria zijn de maatstaven waarop het succes of het falen van een project op wordt beoordeeld, deze worden behandeld in hoofdstuk 2.4.

Een succesfactor betreft de input in het managementsysteem, dat direct of indirect leidt tot het succes van het project (Cooke-Davies, 2002). Er zijn een drietal achterliggende vragen die gesteld worden voordat het antwoord op de vraag welke factoren van cruciaal belang zijn bij het succes van een project duidelijk is. Dat is allereerst de vraag welke factoren leiden tot succes bij projectmanagement, ten tweede de vraag welke factoren leiden tot een succesvol project en ten derde de vraag welke factoren leiden tot stelselmatig succesvolle projecten (Cooke-Davies, 2002). In dit onderzoek wordt gekeken naar welke succesfactoren invloed hebben op de prestaties omtrent de succescriteria.

Naar aanleiding van de nieuwe ontwikkelingen is een raamwerk ontwikkeld, waarin de invloed van externe factoren is meegenomen. Succesfactoren werden niet stuk voor stuk benoemd, maar in groepen ingedeeld (Westerveld, 2003). Dit omdat het onmogelijk is om een lijst met specifieke factoren te maken, die op ieder project toepasbaar is. Dit vanwege de verschillende grootte, mate van uniciteit en complexiteit van projecten. Daarom is een meer flexibele aanpak, door middel van het groeperen van factoren, noodzakelijk. Een belangrijk aandachtspunt bij

succesfactoren is verder dat de ene factor de andere factor kan beïnvloeden. Daarnaast kan een verkeerde combinatie van factoren alsnog leiden tot het mislukken van een project.

### 2.3.1 Totaaloverzicht

In de literatuur zijn veel succesfactoren benoemd. Deze zijn gebundeld door Westerveld (2003), en te vinden in tabel 1. De eerste kolom geeft de factoren aan, de resterende kolommen geven aan op basis van welke factoren deze categorieën bepaald zijn.

<b>Resultaatgebieden 'Project Excellence Model' [Westerveld (2003)]</b>	<i>Morris en Hough (1987)</i>	<i>Munns en Bjeirmi (1996)</i>	<i>Belassi en Tukul (1996)</i>	<i>Pinto en Slevin (1988)</i>
Leiderschap en team	<i>Menselijke factoren</i>	<i>Menselijke partijen</i>	<i>Gebruikt van managementvaardigheden</i>	<i>Werving van personeel Probleem oplossen</i>
Beleid en strategie	<i>Project definitie</i>		<i>Controle en monitoring</i>	
Stakeholder management	<i>Politieke en sociale factoren</i>	<i>Relaties met klanten Politiek</i>		<i>Advies inwinnen bij klant Communicatie Macht en politiek</i>
Bronnen	<i>Financiën</i>		<i>Gebruik van technologie Voorlopige schattingen</i>	
Contracteren	<i>Wettelijke afspraken</i>	<i>Wettelijke afspraken Contracteren</i>		
Projectmanagement	<i>Plannen, ontwerp</i>	<i>Projectadministratie Efficiëntie</i>	<i>Plannen en plannen</i>	<i>Technische taken</i>
				<i>Monitoren en feedback</i>
[...]		[...]		[...]
Externe factoren	<i>Plan urgentie Plan looptijd</i>	<i>Doelen</i>	<i>Factoren gerelateerd aan projectmanager Projectteamleden Factoren gerelateerd aan het project Factoren gerelateerd aan de organisatie Beschikbaarheid van middelen Externe omgeving</i>	<i>Top managementondersteuning Karakter van projectmanager Omgevingselementen Urgentie</i>

Tabel 1 Samenvatting onderzoek succesfactoren van projecten [vertaald] (Westerveld, 2003: p. 414)

De tabel bevat een omvangrijk scala aan factoren vanuit verschillende onderwerpen.<sup>1</sup> Het grootste deel van de factoren bevindt is projectintern. Westerveld (2003) heeft daarnaast externe

<sup>1</sup> Belassi en Tukul (1996) noemen nog meer onderzoeken naar succesfactoren. Deze zijn in Westerveld (2003) achterwege gelaten, aangezien veel onderzoeken daarvan gedateerd waren.

factoren onderscheiden die niet gecontroleerd kunnen worden door projectmanagers of door organisaties. Ook als de klant van buiten de organisatie is, wordt deze gezien als externe factor die het project beïnvloedt (Belassi & Tukel, 1996). Alle factoren zijn door de verschillende onderzoekers benoemd door te kijken wat een projectmanager kan doen om succes te bereiken. Het zijn factoren die het project op een positieve manier beïnvloeden en het project vooruithelpen. De factoren zijn vervolgens getoetst om te bepalen of deze factoren daadwerkelijk tot succesvolle projecten leiden.

De eerste groep succesfactoren die Westerveld (2003) noemt, zijn de succesfactoren wat betreft *leiderschap en team*. Bij andere auteurs herkent hij deze ook wel als menselijke factoren, het (effectief) gebruiken van managementvaardigheden, werving van personeel en het oplossen van problemen. Belassi & Tukel (1996) noemen bij het effectief gebruiken van managementvaardigheden geen specifieke vaardigheden. Algemene managementvaardigheden die zijdelings in het artikel worden genoemd zijn voortdurende betrokkenheid en het controleren van het systeem en de verantwoordelijkheden. Pinto & Slevin (1988) zeggen over het werven van personeel, dat dit een belangrijke factor is, maar dat er vaak niet genoeg aandacht aan besteed wordt. Er wordt dan niet goed gekeken of de mensen die geselecteerd worden, de juiste vaardigheden bezitten om actief aan het implementatieproces te kunnen bijdragen, terwijl dit wel belangrijk is. Over het oplossen van problemen zeggen Pinto & Slevin (1988) dat het projectteam het vermogen moet bezitten om onverwachte crises en afwijkingen van het plan af te wenden.

De tweede groep succesfactoren, zijn de succesfactoren wat betreft *beleid en strategie*. Andere auteurs noemen dit ook wel project definitie, controle en monitoring. Alhoewel Pinto & Slevin (1988) dit niet als aparte succesfactor hebben benoemd, hebben zij deze elementen wel benoemd in hun onderzoek. Zo geven zij aan dat het belangrijk is om vanaf het begin van het project duidelijkheid te verschaffen over de doelen en de algemene richtingen van het project. Wat controle betreft is het op dit vlak volgens hen belangrijk om tijdige controle-informatie te verschaffen, in elke fase van het implementatieproces.

De derde groep succesfactoren die Westerveld (2003) benoemt, zijn de succesfactoren wat betreft *stakeholder management*. Dit vindt hij bij andere auteurs terug als politieke factoren, relaties met klanten en communicatie. Ook hier is de duidelijkste uitleg van de factoren te vinden bij Pinto & Slevin (1988). Bij politieke factoren (of macht en politiek) gaat het om de mate van politieke invloed binnen de organisatie. Daarnaast is het hierbij van belang dat de

actoren de perceptie hebben, dat het project hun eigen belang dient. Verder moet de algehele communicatie helder zijn, en moet er overleg plaatsvinden tussen de partijen waar men ook actief naar elkaar luistert. Daarnaast moet er een geschikt netwerk worden geboden en moeten de noodzakelijke gegevens beschikbaar zijn voor de uitvoering van het project, om zo goed mogelijk advies in te kunnen winnen bij de klant (waarbij de klant iedereen is die uiteindelijk gebruik zal maken van het resultaat van het project). Alleen wanneer de projectleider op de hoogte is van wie er aanwezig zijn in het netwerk, is hij in staat om nauwkeurig te bepalen of aan de behoeften van diegenen wordt voldaan.

De vierde groep succesfactoren die door Westerveld (2003) worden benoemd, zijn de succesfactoren wat betreft *bronnen*. Door andere auteurs ook wel financiën of het gebruik maken van voorlopige schattingen. Het gaat er dan om of de benodigde financiën beschikbaar zijn (Morris & Hough, 1987).

De vijfde groep succesfactoren zijn de factoren wat betreft *contracteren*, ook wel het maken van (wettelijke) afspraken bij andere auteurs. Dit gaat simpelweg om het maken van afspraken tussen de verschillende actoren, maar ook om het vastleggen van deze afspraken in wetten en regelingen.

De zesde groep succesfactoren zijn de factoren wat betreft *project management*. Westerveld (2003) ziet deze bij andere auteurs terug als plannen, projectadministratie, technische taken, monitoring en feedback. Wat dat betreft is het van belang dat er een gedetailleerde specificatie van de individuele actiestappen die nodig zijn voor projectimplementatie beschikbaar is voor de actoren en dat de vereiste technologie en expertise aanwezig is om de specifieke technische actiestappen te volbrengen (Pinto & Slevin, 1988).

De zevende groep succesfactoren zijn de factoren wat betreft *externe factoren*, welke eerder ook al deels zijn toegelicht. Bij andere auteurs vallen hieronder de omgevingsfactoren, topmanagementondersteuning en het karakter van projectmanager. De omgevingsfactoren gaan simpelweg om factoren uit de omgeving van de organisatie die invloed kunnen hebben op het project, ofwel de activiteiten van het projectteam (Pinto & Slevin, 1988). Topmanagementondersteuning gaat om de bereidheid van het topmanagement om de nodige middelen en autoriteit/macht te leveren voor het slagen van projecten. Of dit zo is, komt naar voren in gesprekken met het management van projecten. Als laatste de bekwaamheid van projectleider die hier een rol speelt, dit gaat dan om administratieve, interpersoonlijke en



technische bekwaamheid en bovendien om de hoeveelheid autoriteit die beschikbaar is om zijn/haar taken uit te voeren (Pinto & Slevin, 1988).

### *2.3.2 Aanpak van Thaens*

Het onderzoek van Thaens (2000) heeft een andere aanpak. In dit onderzoek worden de factoren niet getoetst aan een project, maar worden de succesfactoren bepaald aan de hand van het project. Thaens gaat zonder verwachtingen over factoren het onderzoek in. Doordat Thaens de factoren bepaald aan de hand van interviews, worden er specifiekere factoren benoemd. Thaens maakt gebruik van deze aanpak omdat hij alleen op deze manier het project goed kon begrijpen en doorgronden. De factoren die zijn benoemd in het onderzoek, zijn daardoor niet algemeen toepasbaar. Dit in tegenstelling tot de eerdergenoemde succesfactoren, die zijn gebaseerd op veel verschillende onderzoeken en daaronder liggende projecten. Het onderzoek van Thaens heeft dan ook niet de ambitie om lessen voor grote projecten in algemene zin te identificeren, maar om het project zelf te kunnen begrijpen.

## **2.4 Output van *project-based firms***

Het succes van projectmanagement en het succes van het project zijn twee verschillende zaken, het is belangrijk om het onderscheid te duiden. Het succes van projectmanagement wordt gemeten aan de hand van de effectiviteit van het project. Het betreft het succes in de zin van kosten, tijd en kwaliteit. Projectmanagement heeft drie belangrijke doelen: op tijd leveren, binnen budget blijven en voldoen aan kwaliteits- en prestatie-eisen (Cooke-Davies, 2002).

Dit terwijl het bij het succes van een project gaat om het succes wat betreft de algehele doelstellingen van het project. Hierbij draait het om de efficiëntie van het project, het is van belang dat de behaalde doelen in goede verhouding staan met de kosten die gemaakt zijn. Om de tweedeling te kunnen overbruggen, is het van belang om de belangen van degenen die het project hebben opgezet te bekijken en te doorgronden wat zij met het project wilden bereiken (Cooke-Davies, 2002).

Vroeger werd het succes van een project enkel bepaald aan de hand van een analyse of het project op tijd klaar was, of alle kosten binnen budget waren en of de uitkomsten voldeden aan de vooraf opgestelde prestatiecriteria. Nu weten we dat het bepalen van het succes veel complexer is. Niet alleen in onderzoeken is dit verschil merkbaar, maar ook bij verschillende actoren kan deze visie op succes verschillen (Belassi & Tukel, 1996). Een criterium wat bijvoorbeeld wordt voorgesteld voor het bepalen van succes, is de tevredenheid van alle stakeholders (Van Aken, 1996. In: Westerveld, 2003). Munns & Bjeirmi (1996) noemen de

volgende criteria: de implementatie, waargenomen waarden en klanttevredenheid. Met de tevredenheid wordt de legitimiteit van de output, ofwel *output legitimacy*, van een project in kaart gebracht. *Output legitimacy* kent een subjectieve en objectieve kant. De objectieve kant is de mate waarin de uitkomsten van het project effectief zijn in het oplossen van problemen. De subjectieve kant is de mate waarin betrokkenen tevreden zijn over de inhoud van het project. Dit wordt niet gemeten door efficiëntie en effectiviteit, terwijl dit wel een belangrijke component is (Boedeltje & Cornips, 2004).

De Wit (1988) geeft aan dat uit een grootschalig onderzoek onder 650 projecten blijkt dat een project als succesvol wordt gezien, wanneer de technische prestatie-eisen zijn gehaald en er tevredenheid is onder belangrijke personen in de moederorganisatie, belangrijke mensen in het projectteam en belangrijke gebruikers of klanten van het project. Dit verklaart waarom projecten waarvan de looptijd en het budget zwaar zijn overschreden, toch als succesvol kunnen worden gezien.

Daarnaast zijn de doelen in de cyclus aan verandering onderhevig, waardoor enkel kijken naar effectiviteit niet voldoende is. Een ander probleem is bepalen wanneer een bepaald prestatieniveau succesvol is. Hoe veel kosten en tijdsoverschrijdingen zijn acceptabel? In huidig onderzoek is dit probleem overbrugt door meerdere projecten met elkaar te vergelijken en niet naar een enkel project te kijken.

## **2.5 Reflectie**

De literatuur over succesfactoren linkt de factoren aan de uiteindelijke output van een project. Wat ontbreekt is een koppeling van deze factoren aan de fasen van het *issue-focused stakeholder management*. Daardoor is niet inzichtelijk in welke fase van het proces de factoren de meeste invloed hebben op de mate van succes van het project. Daarom worden de factoren in dit onderzoek gekoppeld aan fasen.

Daarnaast zijn de auteurs niet altijd eensgezind over de succesfactoren en laat de factorbenadering geen relatie tussen de verschillende factoren zien (Fortune & White, 2006). Fortune & White (2006) hebben onderzoek gedaan naar deze relaties en laten zien dat bepaalde factoren elkaar beïnvloeden. In de analyse van de resultaten zal hier rekening mee worden gehouden.

## 2.6 Conceptueel model

De verwachtingen over de relaties tussen de hiervoor beschreven theorie, zijn hieronder beschreven.

### 2.6.1 Relaties succesfactoren met fasen

De externe succesfactoren hebben invloed op de initiatiefase, omdat de erkenning van het probleem en het inzien dat het vinden van een oplossing voor het probleem urgent is, voornamelijk in deze fase een rol speelt. Dit valt onder de externe omgevingsfactoren die van positieve invloed zijn op de activiteiten van het projectteam. Sommige actoren ontkennen het probleem, terwijl de kwestie soms juist wordt benoemd door een gerenommeerde actor. En alleen als het probleem of de uitdaging benoemd is (wat gebeurt in de initiatiefase), zal er bereidheid ontstaan bij het management om de benodigde middelen te leveren voor het slagen van het project, wat tevens onderdeel is van de externe factoren.

Het stakeholder management heeft hoofdzakelijk invloed op de kennismakingsfase, dit omdat de ontmoeting tussen de actoren in deze fase plaatsvindt en stakeholdermanagement hier een grote invloed op uitoefent. De actoren ontmoeten elkaar en leren de visie van de ander kennen. De succesfactoren omtrent stakeholdermanagement omvat de perceptie dat het project dient om het eigen belang te bevorderen, het bieden van een geschikt netwerk, heldere communicatie en overleg. Bij het delen van de visie van de actor is het van belang dat hij er van overtuigd is dat het project zijn eigen belang dient, anders heeft het voor hem geen toegevoegde waarde zijn visie te delen. Ook moet er om actoren te kunnen ontmoeten, een geschikt netwerk zijn. En bovendien is heldere communicatie en overleg hierbij van groot belang. Dit zijn de succesvolle factoren, bijhorend bij het stakeholder management.

De categorieën succesfactoren beleid en strategie, leiderschap en team en contracteren hebben invloed op de eerste overeenkomstfase. In deze fase worden verschillende visies besproken, die leiden tot een gedeelde definitie over het probleem. Dit sluit aan bij de succesfactoren omtrent beleid en strategie, die voornamelijk over de projectdefinitie gaan. Zo moet er duidelijkheid van doelen en richtingen zijn en is het bij deze factor van belang dat er tijdig controle-informatie wordt gedeeld bij de projectimplementatie. Deze factoren spelen een rol bij het opstellen van een gedeelde definitie van het probleem. Ook de categorie leiderschap en team speelt hierbij een rol, omdat de (menselijke) partijen bij elkaar gebracht worden en managementvaardigheden hierbij gebruikt moeten worden. Dit speelt een rol bij het vormen van de projectdefinitie, omdat de definitie alleen bepaald kan worden als de juiste mensen betrokken zijn en deze groep zo

compleet mogelijk is. Als derde de succesfactoren omtrent contracteren, deze gaan over het maken van (wettelijke) afspraken. Deze factoren spelen een rol in de eerste overeenkomstfase, omdat de afspraken die gemaakt worden over de probleemdefinitie moeten worden vastgelegd.

De succesfactoren aangaande bronnen spelen een rol bij de tweede overeenkomstfase, evenals projectmanagement. De succesfactoren omtrent bronnen spelen in deze relatie een rol, omdat er in deze fase een aanpak moet worden gekozen, waarbij financiën een rol spelen in de keuze. De succesfactoren omtrent bronnen omvatten het maken van een financiële voorlopige schattingen en het beschikken over de benodigde financiën. Onder andere met behulp van deze kennis, kiezen de actoren een bepaalde aanpak. De succesfactoren inzake projectmanagement spelen een rol in de tweede overeenkomstfase, omdat in deze fase het ontwerp van het onderzoek wordt bepaald, waarbij deze factoren een rol spelen. De succesfactoren gaan over de aanwezigheid van een gedetailleerde specificatie van de individuele actiestappen die nodig zijn voor projectimplementatie en van de benodigde expertise. Bij het kiezen van een aanpak, is er als het goed is een dergelijke specificatie van actiestappen aanwezig en wordt bekeken of de benodigde expertise aanwezig is.

De succesfactoren van projectmanagement hebben verder invloed op de implementatie- en consolidatiefase. Zoals gezegd gaan deze factoren over de aanwezigheid van een gedetailleerde specificatie van de individuele actiestappen die nodig zijn voor projectimplementatie en van de benodigde expertise, daarnaast is monitoring en feedback hier ook onderdeel van. In de implementatiefase wordt de voorgestelde aanpak onderverdeeld in activiteiten. Dit kan worden gedaan met gebruik van de specificatie van de individuele actiestappen nodig voor de projectimplementatie. Daarnaast moeten de activiteiten die uitgevoerd worden, worden gemonitord, wat kan vanaf de verdeling van deze activiteiten. Projectmanagement heeft ook invloed op de consolidatiefase, omdat in deze fase de eerder opgestelde aanpak wordt verfijnd, onder andere naar aanleiding van de feedback en monitoring van het project.

Het succes van de laatste fase, de institutionaliseringsfase, is in wezen de output van een *project-based firm*. Het gaat erom of een duurzame oplossing is gerealiseerd. Omdat de projectmanager geen directe invloed kan uitoefenen op deze fase (maar dat al heeft gedaan in de eerdere fasen), is de verwachting dat er geen directe relatie is tussen bepaalde succesfactoren en de institutionaliseringsfase.

Bij het toetsen van deze relaties, is het belangrijk om te beseffen dat de mate van de succesvolle afloop ook door de context kan zijn bepaald, in plaats van de succesfactoren. De

aanwezige achtergrondinformatie over de context zal altijd worden meegenomen bij het wel vaststellen van de relatie tussen de variabelen. Bovendien zorgen de gesprekken met betrokkenen ervoor, dat achterhaald kan worden hoe de aanwezigheid van factoren ervaren werd.

### *2.6.2 Relaties fasen met output van project-based firms*

Het doel van het onderzoek naar de verschillende fasen van Roloff (2008) is om helder te krijgen hoe bedrijven die samenwerken in multistakeholder netwerken (op basis van *issue-focused stakeholder management*) hun stakeholder management organiseren. Daarom heeft Roloff de fasen opgesteld die typerend zijn voor dit soort netwerken. In deze fasen beschrijft ze hoe de verschillende fasen verlopen als deze op de meest optimale manier worden doorlopen en aan het einde van de fase het gewenste resultaat verkregen is. Al deze fasen bij elkaar, zorgen voor een totaal en compleet project. Wanneer de fasen succesvol worden doorlopen, is de kans groter dat de effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit van een project omhoog worden gebracht. Behalve in de situatie wanneer de fasen niet goed zijn vastgesteld. Op dat moment is niet te zeggen of deze fasen op een effectieve, efficiënte en legitieme manier zijn doorlopen.

Het kan voorkomen dat een fase in een project naar aanleiding van de interviews als niet aanwezig wordt gezien in het project, terwijl het bij de outputvariabele blijkt dat het project wel succesvol is. In dat geval klopt er iets in de aanpak van het project niet. Het is mogelijk dat het project nog succesvoller zou zijn geweest, als de fase wel aanwezig was. Daarnaast is het ook mogelijk dat een dergelijk project ook zonder de desbetreffende fase kan. Dit is met dit onderzoek echter niet te achterhalen.

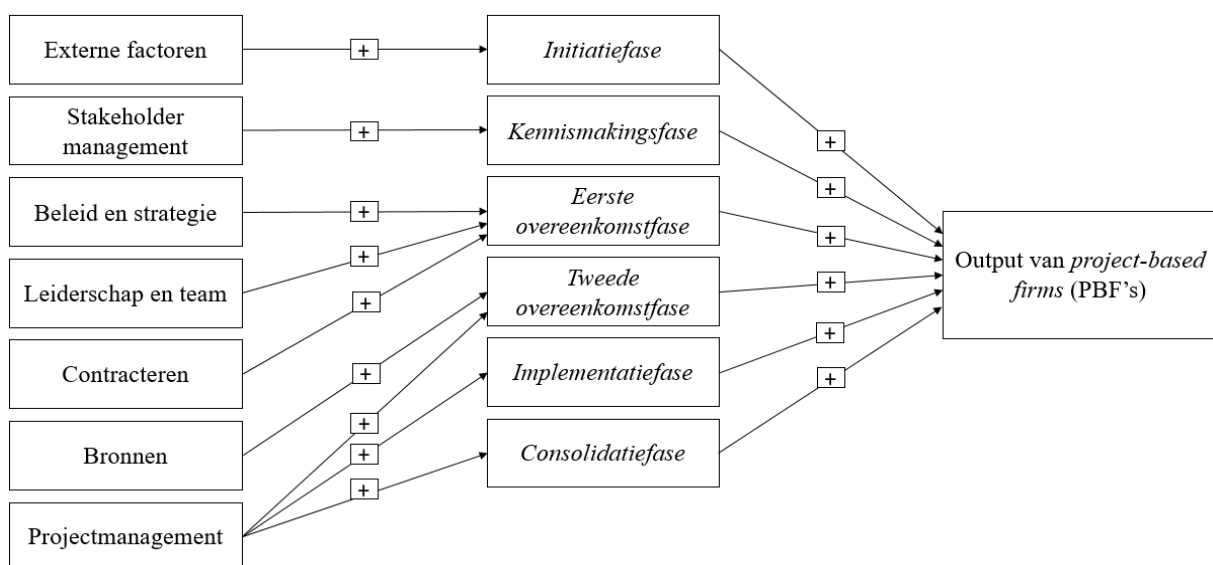
### *2.6.3 Hypothesen*

Op basis van de beschreven verwachtingen, zijn de volgende hypothesen opgesteld:

1. Externe succesfactoren, zoals bereidheid om de benodigde middelen te leveren en omgevingsfactoren die van positieve invloed zijn op de activiteiten van het projectteam, hebben een positieve invloed op de initiatiefase.
2. Succesfactoren van stakeholdermanagement, zoals de perceptie dat het project dient om de eigen belangen van een lid van een organisatie te bevorderen, heldere communicatie en het bieden van een geschikt netwerk, hebben een positieve invloed op de kennismakingsfase.

3. Succesfactoren van beleid en strategie, zoals duidelijkheid van doelen en richtingen, hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase.
4. Succesfactoren van leiderschap en team, zoals werving en selectie van het benodigde personeel voor het projectteam, hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase.
5. Succesfactoren van contracteren, zoals het maken van (wettelijke) afspraken, hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase.
6. Succesfactoren van bronnen, zoals de beschikbaarheid van de benodigde financiële middelen, hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase.
7. Succesfactoren van projectmanagement, zoals een gedetailleerde specificatie van de te ondernemen actiestappen, de beschikbaarheid van de benodigde expertise, monitoring en feedback, hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase.
8. Succesfactoren van projectmanagement, zoals een gedetailleerde specificatie van de te ondernemen actiestappen, de beschikbaarheid van de benodigde expertise, monitoring en feedback, hebben een positieve invloed op de implementatiefase.
9. Succesfactoren van projectmanagement, zoals een gedetailleerde specificatie van de te ondernemen actiestappen, de beschikbaarheid van de benodigde expertise, monitoring en feedback, hebben een positieve invloed op de consolidatiefase.
10. Een succesvolle doorloop van de fasen van Roloff (2008) heeft een positieve invloed op de output van *project-based firms*.

De hypothesen worden op de volgende pagina schematisch weergegeven.



Tabel 2 Conceptueel model

## Hoofdstuk 3 – Methode

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het onderzoek wordt uitgevoerd.

### 3.1 Context

De data voor dit onderzoek is verzameld bij Sira Consulting en Actal/ATR. Zoals gezegd is Sira Consulting een projectorganisatie met als doel om regelgeving werkbaar te maken voor ministeries, uitvoeringsorganisaties, toezichthouders, provincies, waterschappen, gemeenten en brancheorganisaties. Er wordt samengewerkt om regeldruk te verminderen en oplossingen voor knelpunten in de dienstverlening van bedrijven en wet- en regelgeving te zoeken. De organisatie is opgericht in 2002 en sindsdien uitgegroeid tot een organisatie met zo'n 20 medewerkers. Met de eerdergenoemde organisaties wordt samengewerkt in projecten, waarvan er door Sira Consulting al meer dan duizend zijn uitgevoerd. Ieder project kent een andere opdrachtgever en heeft andere betrokkenen en heeft daardoor een unieke samenstelling en dynamiek. Samen met de opdrachtgever bepaalt Sira Consulting de doelen van de verschillende projecten en wordt een werkwijze vastgesteld. Ondanks dat Sira Consulting dergelijke projecten reeds lange tijd uitvoert, zijn de succesfactoren van de projecten nooit vastgesteld. Dit is daarom bekeken in dit onderzoek.

Actal, nu het Adviescollege Toetsing Regeldruk, is tevens een projectorganisatie die bijdraagt aan de vermindering van regeldruk. ATR heeft zoals gezegd de bevoegdheid om over ontwerpregelgeving te adviseren voordat deze naar de Ministerraad gaat en er een definitief besluit wordt genomen. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is verantwoordelijk voor het college. Hoewel dit ministerie verantwoordelijk is, is ATR verder niet afhankelijk van dit ministerie. Het advies dat wordt gegeven is dan ook onafhankelijk en extern. Het secretariaat van ATR bestaat uit tien medewerkers. Iedere medewerker is verantwoordelijk voor een bepaald ministerie of thema. Ook kent ieder project andere betrokken actoren en hebben ook de projecten van ATR steeds een unieke samenstelling en dynamiek. De werkwijze en doelen staan bij de onderzoeken van tevoren meer vast, maar de input van betrokkenen is wel belangrijk in het uiteindelijke advies van het project. Het is belangrijk dat actoren worden betrokken en dat hetgeen dat zij inbrengen mee wordt genomen in het uiteindelijke adviesrapport. Ook ATR heeft de succesfactoren in hun projecten nooit geanalyseerd.

#### 3.1.1 Projecten

Sira Consulting heeft de 'Maatwerkaanpak regeldruk gastvrijheidseconomie' en de 'Maatwerkaanpak winkelambacht' uitgevoerd. De Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie is

gestart door de al eerder ontstane samenwerking tussen het ministerie van Economische Zaken (EZ), Gastvrij Nederland en de relevante beleidsverantwoordelijke overheden aangaande het project 'Regeldruk Gastvrijheidseconomie'. In mei 2014 heeft het ministerie van EZ de opzet van de maatwerkaanpak besproken met Gastvrij Nederland. Voor deze maatwerkaanpak is een prioritering gemaakt van de knelpunten in overleg met de branche. In 2014 is er een actieprogramma opgesteld waarin staat wie welke actie onderneemt om de belemmeringen aan te pakken (Sira Consulting, 2014).

De Maatwerkaanpak winkelambacht is ontstaan nadat de Algemene Nederlandse Kappers Organisatie (ANKO) een nulmeting regeldruk had gedaan voor hun sector. De uitkomsten van dit rapport werden herkend door de slaggers, bakkers, bloemisten en schoenherstellers. Gezamenlijk vormen zij het winkelambacht. In oktober 2014 heeft de ANKO, mede namens de genoemde branches, aan het ministerie van Economische Zaken gevraagd om een Maatwerkaanpak winkelambacht te starten. Er is tijdens een brancheoverleg (georganiseerd door Sira Consulting) een elftal knelpunten geselecteerd, welke destijds zijn aangeboden aan de minister (De Jager, 2015). Er is daarna in 2015 gewerkt aan het zoeken van oplossingen en het uitwerken daarvan in het project. Op basis daarvan is een actieprogramma opgesteld, waarin wordt beschreven wie welke actie uitvoert om de betreffende belemmering weg te nemen (Sira Consulting, 2015).

Het Adviescollege Toetsing Regeldruk heeft de 'Sectorscan evenementen en festivals' en de 'Sectorscan logistiek' uitgevoerd. De Sectorscan evenementen is ontstaan doordat deze sector nog niet werd meegenomen in de verschillende maatwerkaanpakken, waaronder degenen die in dit onderzoek worden meegenomen, die uitgevoerd werden. De groeiende sector is relatief jong. Vanuit de sector zijn signalen binnengekomen bij Actal (later ATR) dat betrokken overheidsinstanties op verschillende manieren invulling geven aan hun wettelijke taak omtrent evenementen. Daarnaast hebben incidenten in de afgelopen jaren geleid tot een toename van de regeldruk. Om die reden zijn de belemmeringen, veroorzaakt door overheidsverplichtingen en -handelen, die ondernemers ervaren in kaart gebracht en is bekeken hoe deze belemmeringen verminderd kunnen worden. Dit onderzoek is in 2017 afgerond (Actal, 2017).

De sector Logistiek is betrokken bij het Topsectorenbeleid. De toenmalige minister van Infrastructuur en Milieu heeft samen met de toenmalige minister van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie aan Actal (nu ATR) gevraagd of zij hen wilden adviseren over vermindering van regeldruk in de logistieke sector. Logistiek was een topsector,



vanwege de mondiale toonaangevende status van deze sector. Een van de acties van het topsectorenbeleid, was de vermindering van wet- en regelgeving, aangezien een deel van de wetten en regels de innovatie in de logistieke sector belemmerden en zo het Nederlandse investeringsklimaat schaadden. Om die reden heeft Actal vijftig knelpunten benoemd die door deze sector ervaren worden en waarvoor mogelijke oplossingsrichtingen noodzakelijk zijn (Ten Hoopen & Van Zijp, 2013; Topsector Logistiek, z.j.).

### **3.2 Dataverzameling**

Het onderzoek is kwalitatief en bestaat uit een documentanalyse en interviews. Het onderzoek betreft een viervoudige casestudy. Er is gewerkt met een viertal verschillende cases en een klein aantal onderzoekseenheden. Er is op gelet dat de projecten een zijn in hun opzet. Het betreft bij alle projecten een samenwerking met een ministerie, brancheorganisaties en individuele private partijen, onder leiding van de projectorganisatie. De projecten verschilden in hun aanpak en de mate van succesvol zijn in perceptie van de projectorganisatie. De cases die worden onderzocht en zijn uitgevoerd door Sira Consulting zijn de ‘Maatwerkaanpak regeldruk winkelambacht’ en de ‘Maatwerkaanpak regeldruk gastvrijheidseconomie’. Deze cases zijn door de onderzoeker geselecteerd. Dit vanwege het feit dat in deze projecten de samenwerking tussen heel verschillende actoren om een gezamenlijke verbetering te realiseren sterk naar voren komt. Hierna zijn ook de cases bij het Adviescollege Toetsing Regeldruk door de onderzoeker geselecteerd. Om tot een goede vergelijking te kunnen komen, zijn projecten geselecteerd die zo veel mogelijk op de maatwerkaanpakken lijken. De projecten die worden geanalyseerd zijn ‘Sectorscan evenementen en festivals’ en ‘Sectorscan logistiek’. Bij deze projecten is er net als bij de maatwerkaanpakken sprake van knelpunten die in samenwerking met een adviesbureau, het ministerie, en brancheorganisaties zijn aangepakt.

De werkwijze die in dit onderzoek is toegepast, is een combinatie van de inductieve aanpak van Thaens (2000) en de deductieve aanpak van Westerveld (2003). Er is allereerst getoetst of de factoren die Westerveld noemt, aanwezig zijn in deze specifieke context. Hierna is bekeken of er nog andere factoren een rol hebben gespeeld in de verschillende cases. Dit zorgt er voor dat er geen essentiële factoren, die alleen voor het soort projecten zoals meegenomen in dit onderzoek, gemist zijn. Door middel van de documentanalyse is inzichtelijk gemaakt welke partijen betrokken waren en hoe het proces is verlopen. Daarnaast wordt zo een eerste indruk gewekt van de verschillende perspectieven van de respondenten. Voor de interviews is een vragenlijst opgesteld. Daarnaast was er tijdens de interviews ruimte voor vragen die ter plekke opkomen. Dit betekent dat de interviews semigestructureerd zijn. Hierdoor kunnen de vragen

worden aangepast aan de positie en antwoorden van de respondent (Verschuren & Doorewaard, 2007). In de interviews werd duidelijk wat de verschillende perspectieven zijn, of deze veranderd zijn tijdens het proces en of er factoren aanwezig waren die niet in de documenten naar voren kwamen. Door te werken met behulp van de documentanalyse en de analyse van interviews, is er sprake van bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2007).

### 3.2.1 Documentanalyse

Naast de interviews is zoals eerdergenoemd een documentanalyse uitgevoerd. De documentanalyse dient om meer achtergrondinformatie te krijgen en om voorafgaand aan de interviews een inzicht te krijgen in de verschillende organisaties, de aanwezige succesfactoren en de effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit van het proces. De informatie uit deze documenten is hoofdzakelijk verwerkt in de context, die wordt weergegeven in hoofdstuk 4.

<i>Wat</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Reden</i>
Actieprogramma regeldruk Winkelambacht	Sira Consulting	Eindrapport. Weergave van gemaakte afspraken en wie voor deze afspraken in actie moet komen
Actieprogramma Gastvrijheidseconomie	Sira Consulting	Eindrapport. Weergave van gemaakte afspraken en wie voor deze afspraken in actie moet komen
Sectorscan evenementen en festivals	Adviescollege Toetsing Regeldruk	Eindrapport. Weergave van aanbevelingen en wie voor deze aanbevelingen in actie moet komen
Sectorscan logistiek	Adviescollege Toetsing Regeldruk	Eindrapport. Weergave van aanbevelingen wie voor deze aanbevelingen in actie moet komen
Notulen begeleidingscommissie Gastvrijheidseconomie	Sira Consulting (i.o.v. met betrokkenen)	Notulen geven weer wat er in de bijeenkomsten besproken is over de scope en voortgang van het betreffende project om een objectieve weergave te krijgen van de gebeurtenissen.

Tabel 3 Documenten

### 3.2.2 Interviews

De interviews zijn gehouden met twaalf respondenten. Op deze manier is ervoor gezorgd dat er van iedere soort organisatie (projectorganisatie, overheid, belangenbehartiger) die betrokken was bij het project, een respondent is geïnterviewd. De interviews hebben als doel om dieper op de waarnemingen in de documenten in te gaan en aanvullende informatie te verkrijgen. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd wat hun visie is op de mate waarin de

outputkwaliteit (in de vorm van effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit) omhoog of omlaag is gebracht door de factoren die in het interview besproken worden.

<i>Project</i>	<i>Functie binnen eigen organisatie</i>	<i>Organisatie (ten tijde van het project)</i>	<i>Reden</i>
Maatwerkaanpak regeldruk gastvrijheidseconomie	Senior consultant	Sira Consulting	Uitvoerder van project kan inzicht geven over de interne organisatie
	Beleidsadviseur Regeldruk en ICT-beleid	Ministerie van Economische Zaken	Vertegenwoordiger van opdracht gevend ministerie, kan inzicht geven in de belangen die er bij hen speelden en in de samenwerking tussen betrokkenen
	Manager Afdeling Recreatie	HISWA Vereniging	Kan inzicht geven in de belangen en de perspectieven van betrokkenen
Maatwerkaanpak regeldruk winkelambacht	Directeur	Sira Consulting	Uitvoerder van project kan inzicht geven in de interne organisatie
	Beleidsadviseur Regeldruk en ICT-beleid	Ministerie van Economische Zaken	Vertegenwoordiger van opdracht gevend ministerie van het project kan inzicht geven in de belangen die er bij hen speelden en in de samenwerking tussen betrokkenen
	Manager Belangenbehartiging	Algemene Nederlandse Kappers Organisatie (ANKO)	Kan inzicht geven van de verschillende belangen en de perspectieven van betrokkenen
Sectorscan evenementen en festivals	Senior beleidsadviseur	Actal	Uitvoerder van het project, kan inzicht geven in de interne organisatie

	Juridisch adviseur	Vereniging van Nederlandse Gemeenten	Kan inzicht geven van de verschillende belangen en de perspectieven van betrokkenen
	Adviseur Public Affairs	NOC*NSF	Kan inzicht geven van de verschillende belangen en de perspectieven van betrokkenen
Sectorscan logistiek	Senior beleidsadviseur	Actal	Uitvoerder van project kan inzicht geven in de interne organisatie
	Senior beleidsadviseur	Ministerie van Infrastructuur en Milieu	Vertegenwoordiger van opdracht gevend ministerie, kan inzicht geven in de belangen die er bij hen speelden en in de samenwerking tussen betrokkenen
	Secretaris Beleid en deelmarkten	Transport en Logistiek Nederland (TLN)	Kan inzicht geven in de belangen en de perspectieven van betrokkenen

*Tabel 4 Te interviewen respondenten*

Van ieder project zijn drie mensen geselecteerd waarbij een interview zal worden afgenomen. Dit aantal zorgt ervoor dat vertegenwoordigers van alle partijen in het project worden gesproken. Zo ontstaat een compleet beeld van alle belangen en perspectieven. De geselecteerde respondenten hebben in het project verschillende rollen en een verschillende mate van betrokkenheid. Daardoor is een vergelijking tussen de cases mogelijk en ontstaat een breed beeld over de gang van zaken bij dit soort projecten en de verschillende perspectieven op het proces. In tabel 4 zijn de te interviewen respondenten schematisch weergegeven. De respondenten zijn per project gecategoriseerd en ook is aangegeven bij welke organisatie en in welke functie deze personen werkzaam waren ten tijde van het project.

Er worden naast vertegenwoordigers van Sira Consulting, Actal (tegenwoordig ATR) en het ministerie van Economische Zaken, ook vertegenwoordigers van brancheorganisaties, een belangenorganisatie en een ondernemersorganisatie geïnterviewd. De brancheorganisaties zijn

de ANKO en HISWA Vereniging en de ondernemersorganisatie is TLN. De ANKO is de brancheorganisatie voor kappers. Hun doel is om een professionele en florerende kappersbranche te realiseren en behouden en de winstgevendheid van leden te verbeteren (ANKO, z.j.). De HISWA Vereniging vertegenwoordigt twee derde van de omzet en werkgelegenheid in de watersportindustrie en komt op voor de belangen van de Nederlandse ondernemers in de watersportindustrie (HISWA, z.j.). De belangenorganisatie is de NOC\*NSF, zij zijn een federatie van verschillende sportbonden. Het doel is om een open, gezonde, aantrekkelijke, pluriforme en verantwoordelijke sportbranche te bewerkstelligen (NOC\*NSF, z.j.). Als laatste de ondernemersorganisatie TLN. Deze organisatie richt zich op een gunstig ondernemersklimaat voor de transport en logistieksector in Nederland en Europa (TLN, 2016).

### 3.3 Data-analyse

De documentanalyse en interviews zijn geanalyseerd met behulp van een operationaliseringstabel, te vinden in paragraaf 3.3. Dit schema dient tegelijkertijd als codeerschema. Er is bij het coderen gebruik gemaakt van *selective coding*. Dit houdt in dat de kernbegrippen uit het schema vooraf vastgesteld zijn en er sprake is van gesloten coderen. De relaties tussen de kernbegrippen worden op een later moment uitgewerkt (Verschuren & Doorewaard, 2007). De interviewvragen zijn te vinden in Bijlage I. Deze zijn gebaseerd op de (sub)indicatoren uit de operationaliseringstabel. De analyse is voor een deel beschrijvend en voor een deel verklarend van aard. Naast dat de bestaande situatie is beschreven, is deze ook verklaard. Daarom zijn eerst de feitelijke bevindingen beschreven en volgt de analyse hiervan in de hoofdstukken 4 en 5.

### 3.4 Operationalisering

<i>Variabele</i>	<i>Definitie</i>	<i>Fasen</i>	<i>Succesindicatoren<sup>2</sup></i>
Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i>	Stakeholder management vindt plaats in netwerken, waarin actoren vanuit private partijen, maatschappelijke organisaties en	Initiatiefase	In initiatiefase wordt probleem of uitdaging benoemd door een actor die het urgent vindt hier een oplossing voor te vinden. De beschrijving en analyse verschilt mogelijk nog per actor (Roloff, 2008)
		Kennismakingsfase	In deze fase wordt een bijeenkomst georganiseerd waarbij de actoren elkaar

<sup>2</sup> De succesindicatoren kunnen de waarde sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig en sterk afwezig krijgen.

publieke organisaties samenkomen om een gemeenschappelijke aanpak voor een issue te vinden. Het <i>issue-focused stakeholder management</i> kan verschillende vormen aannemen, de meest voorkomende hiervan is het fasemodel (Roloff, 2008).		ontmoeten. Ze leren elkaars visie kennen, wisselen van mening en informatie en leren om effectief met elkaar te communiceren (Roloff, 2008)
	Eerste overeenkomstfase	In deze fase worden verschillende visies van actoren op de bestaande situatie overlegd, met als doel om overeenstemming te bereiken en een gemeenschappelijke beschrijving van het probleem op te stellen (Roloff, 2008)
	Tweede overeenkomstfase	De tweede overeenkomst heeft tot doel om de verschillende aanpakken voor probleemoplossing te vergelijken en er één te kiezen om te gaan implementeren tijdens het project (Roloff, 2008)
	Implementatiefase	In deze fase is er sprake samenwerking en actie om te werken aan de probleemoplossing. De voorgestelde aanpak is onderverdeeld bij de verschillende actoren in activiteiten en een overeenkomst met alle stakeholders over de verdeling van de arbeid volgt. Iedereen moet zijn of haar beloften nakomen en bijdrage aan het gemeenschappelijke doel (Roloff, 2008)
	Consolidatiefase	Er is sprake van een vertrouwensband tussen de stakeholders, opgebouwd in de vorige fasen na de intensieve samenwerking. Actoren zijn bereid om een aanpak met voor hen hogere kosten te implementeren (Roloff, 2008)

Tabel 5 Operationalisering van fasen

<b>Variabele</b>	<b>Definitie</b>	<b>Factoren</b>	<b>Succesindicatoren<sup>3</sup></b>
Succesfactoren	Een succesfactor betreft de input in het managementsysteem, dat direct of indirect leidt tot het succes van het project (Cooke-Davies, 2002).	Succesfactor gerelateerd aan externe factoren	Bereidheid van topmanagement om de nodige middelen en autoriteit/macht te leveren voor het slagen van projecten (Pinto & Slevin, 1988)
			Bekwaamheid van projectleider (administratief, interpersoonlijk en technisch) en de hoeveelheid autoriteit die beschikbaar is om zijn/haar taken uit te voeren (Pinto & Slevin, 1988)
			De externe organisatorische of omgevingsfactoren die van

<sup>3</sup> De succesindicatoren kunnen de waarde sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig of sterk afwezig krijgen.

			positieve invloed zijn op de activiteiten van het projectteam (Pinto & Slevin, 1988)
		Succesfactor gerelateerd aan stakeholdermanagement	Mate van politieke activiteit binnen de organisatie (Pinto & Slevin, 1988)
			De perceptie dat het project dient om de eigen belangen van een lid van een organisatie te bevorderen (Pinto & Slevin, 1988)
			Heldere communicatie (Pinto & Slevin, 1988)
			Overleg en actief luisteren naar alle betrokken partijen (Pinto & Slevin, 1988)
			Bieden van een geschikt netwerk en de noodzakelijke gegevens voor alle belangrijke factoren bij de uitvoering van het project (Pinto & Slevin, 1988)
		Succesfactor gerelateerd aan beleid en strategie	Aanvankelijke duidelijkheid van doelen en algemene richtingen (Pinto & Slevin, 1988)
			Tijdige verstrekking van uitgebreide controle-informatie in elke fase in het implementatieproces (Pinto & Slevin, 1988)
		Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	Gebruik van managementvaardigheden, waaronder voortdurende betrokkenheid en controleren van het systeem en de verantwoordelijkheden (Belassi & Tukel, 1996)
			Werving, selectie en training van nodige personeel voor projectteam (Pinto & Slevin, 1988)
			Vermogen om onverwachte crises en afwijkingen van het plan aan te pakken (Pinto & Slevin, 1988).
		Succesfactor gerelateerd aan contracteren	(Wettelijke) afspraken (Morris & Hough, 1987)
			Beschikbaarheid over benodigde financiën (Morris & Hough, 1987)

		Succesfactor gerelateerd aan bronnen	Gebruik maken van voorlopige schattingen (Belassi & Tukel, 1996)
		Succesfactor gerelateerd aan projectmanagement	Een gedetailleerde specificatie van de individuele actiestappen die nodig zijn voor projectimplementatie (Pinto & Slevin, 1988)
			Beschikbaarheid van de vereiste technologie en expertise om de specifieke technische actiestappen te volbrengen (Pinto & Slevin, 1988)
			Monitoring en feedback

Tabel 6 Operationalisering van succesfactoren

<i>Variabele</i>	<i>Definitie</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Succesindicatoren<sup>4</sup></i>
Output van <i>project-based firms</i>	Het succes van projectmanagement wordt gemeten via de effectiviteit. Het succes van een project gaat om het succes wat betreft de algehele doelstellingen van het project. Met tevredenheid wordt de legitimiteit van de output van een project in kaart gebracht (Cooke-Davies, 2002; Boedeltje & Cornips, 2004).	Effectiviteit	Kosten
			Tijd
			Kwaliteit
		Efficiëntie	Behaalde doelen in verhouding met de gemaakte kosten
		Legitimiteit	Mate waarin de uitkomsten effectief zijn in het oplossen van problemen
Mate waarin betrokkenen tevreden zijn over inhoud/uitkomsten van het project			

Tabel 7 Operationalisering van output

De operationalisering van de variabelen in tabel 5, 6 en 7 zoals hierboven is weergegeven, maakt het mogelijk om de data uit de interviews te analyseren. Het codeerschema dat hierbij hoort, is te vinden in bijlage II. Legitimiteit wordt apart meegenomen in de operationalisering, omdat een project op tijd, binnen budget en met hoge kwaliteit opgeleverd kan worden, maar alsnog het bestaande probleem niet oplost. Zoals te zien kunnen de succesindicatoren vijf waarden krijgen. Deze zijn door de onderzoeker toegekend. Aan de respondenten is niet letterlijk gevraagd in hoeverre bijvoorbeeld de fasen voorkwamen, maar de onderzoeker heeft hierover impliciet vragen gesteld, waardoor respondenten hierover vertelden. Vervolgens heeft

<sup>4</sup> De succesindicatoren kunnen de waarde sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig of sterk afwezig krijgen.



de onderzoeker daarop gebaseerd of een fase sterk afwezig tot sterk aanwezig was. Hoe deze keuze wordt gemaakt, is te zien in tabel 8, hieronder weergegeven.

<i>Waarden</i>	<i>Definitie</i>
Sterk afwezig	Wordt toegekend wanneer een respondent veel nadruk legt op de afwezigheid van een variabele. Vaak wordt er in zo'n geval meer emotie in de uitspraken gelegd. Bijvoorbeeld: 'Nee, dat was echt vreselijk slecht geregeld, er is helemaal niks gedaan, een grote teleurstelling.'
Afwezig/laag	Wordt toegekend wanneer blijkt dat een variabele afwezig was. De respondent geeft dit wel aan, maar zonder veel nadruk en emotie. Bijvoorbeeld: 'Nee, dat werd eigenlijk niet gedaan.'
Neutraal	Wordt toegekend wanneer niet duidelijk op te maken is of een variabele aan- of afwezig is.
Aanwezig/hoog	Wordt toegekend wanneer blijkt dat een variabele aanwezig was. De respondent geeft dit wel aan, maar zonder veel nadruk en emotie. Bijvoorbeeld: 'Ja, dat is inderdaad wel gedaan.'
Sterk aanwezig	Wordt toegekend wanneer een respondent veel nadruk legt op de aanwezigheid van een variabele. Vaak wordt er in zo'n geval meer emotie in de uitspraken gelegd. Bijvoorbeeld: Ja, dat was echt fantastisch, iedereen ging er voor.'

*Tabel 8 Waarden*

### **3.5 Validiteit en betrouwbaarheid**

#### *3.4.1 Validiteit*

Dit onderzoek betreft een casestudy. Dit zorgt ervoor dat er diepgang mogelijk is. Er is bewust voor gekozen om een specifieke vorm van projecten te onderzoeken en geen algemene uitspraken te doen. Hierdoor is het onderzoek echter niet te generaliseren en is de externe validiteit laag (Verschuren & Doorewaard, 2007). De diepgang is echter wel nodig om de verschillende cases te kunnen doorgronden en alleen daardoor kan een goed beeld verkregen worden van het soort projecten uit het onderzoek.

Doordat er binnen het onderzoek sprake is van bronnentriangulatie, is het enerzijds mogelijk om een feitelijke weergave zonder sociaal wenselijke antwoorden te realiseren door het doen van een documentanalyse. Anderzijds is mogelijk om de verschillende perspectieven op het project te doorgronden door het afnemen van interviews met de betrokkenen. Op deze manier is er een goede balans van het objectieve en subjectieve deel. Daarnaast is het codeerschema vooraf opgesteld, waardoor de subjectiviteit van de onderzoeker zo veel mogelijk wordt beperkt. Dit maakt het onderzoek intern valide (Verschuren & Doorewaard, 2007).

### *3.4.2 Betrouwbaarheid*

De lijst met vragen uit de semigestructureerde interviews is opgenomen in Bijlage I. De interviews zijn naderhand getranscribeerd en gecodeerd. Het codeerschema is opgenomen in Bijlage II. De respondenten, van zowel de projecten die zijn uitgevoerd door Sira Consulting, als de projecten die zijn uitgevoerd door ATR, zijn geselecteerd in overleg met de projectorganisatie. De onderzoeker heeft aangegeven welke personen van bepaalde organisaties als respondenten geselecteerd zouden kunnen worden, waarop de projectorganisatie de contactgegevens van de passende respondenten aan de onderzoeker ter beschikking heeft gesteld. Deze werkwijze heeft een eventuele bias veroorzaakt door de selectie van de projectorganisatie zo veel mogelijk beperkt. Dit alles maakt dat het onderzoek te herhalen is, hierdoor is het onderzoek betrouwbaar.

## **Hoofdstuk 4 – Context en bevindingen**

In hoofdstuk 4 worden de bevindingen besproken, waarbij eerst de empirische context wordt geschetst naar aanleiding van de documenten. Hierna volgt een analyse van de data die verzameld in de interviews.

### **4.1 Empirische context**

Het onderzoek is uitgevoerd bij twee projectorganisaties, namelijk Sira Consulting en Actal (tegenwoordig Adviescollege Toetsing Regeldruk). Hierbij zijn vier projecten in het onderzoek meegenomen, namelijk de Maatwerkenpak gastvrijheidseconomie en de Maatwerkenpak winkelambacht bij Sira Consulting en de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek. De aanleiding en de resultaten van deze projecten zijn reeds besproken in hoofdstuk 3.1.1.

Sira Consulting is een klassieke projectorganisatie en noemt zichzelf een organisatieadviesbureau. Sira Consulting levert diensten aan klanten die daar om vragen en deze diensten dan ook financieren. Actal kent een iets andere basis, aangezien het niet direct klanten bedient en zij over het algemeen ook niet op die manier ingehuurd worden. Daarnaast worden de medewerkers altijd betaald vanuit het ministerie van Economische Zaken. Actal kent dan ook een tweedeling in de adviezen die zij uitvoeren, namelijk strategische adviezen en toetsende adviezen (bij voorgenomen wetgeving). Om de projecten zo vergelijkbaar mogelijk te laten zijn, is er bij Actal voor gekozen om alleen te kijken naar strategische adviezen. Deze adviezen gaan over de mogelijkheden om bestaande regeldruk te verminderen, hetzelfde als wat er is gedaan in de onderzoeken naar de maatwerkenpak door Sira Consulting. Ongeveer de helft van de adviezen die Actal destijds uitvoerde was strategisch (KWINK groep, 2016; Actal, 2011).

De projecten zijn geselecteerd door de onderzoeker. Deze projecten zijn sterk vergelijkbaar van aard. Hier is voor gekozen, omdat zo de aanpak vergeleken kan worden. Wel zijn de projecten vooraf bestempeld als wisselend succesvol. Dit was nodig om de hypothesen op een goede manier te kunnen toetsen. Wanneer de projecten namelijk allemaal als succesvol worden gezien, kan niet worden bekeken of het succes daadwerkelijk te danken is aan de succesfactoren en fasen. Doordat er ook projecten zijn bekeken die niet als succesvol worden gezien, kan worden bekeken of de factoren en fasen in deze projecten dan ook minder aanwezig zijn. Op deze manier kunnen de hypothesen worden getoetst. In hoofdstuk 3.1.1 is de context van de projecten reeds kort uiteengezet. In dit hoofdstuk volgt een meer uitgebreide toelichting. Helaas is door

de organisaties over het proces weinig vastgelegd, laat staan gepubliceerd. Met de informatie die er wel is, wordt voor ieder project een zo uitgebreid mogelijke situatieschets gemaakt.

Allereerst de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, deze is geïnitieerd door het ministerie van Economische Zaken. De maatwerkaanpak had als doel om merkbaar minder regeldruk te realiseren voor de sector, zodat de ondernemers verantwoordelijkheid nemen en rekening houden met de wensen van de gast en de omgeving. In het actieprogramma komt naar voren dat er voor zes van de negen knelpunten onderzoek is uitgevoerd naar mogelijke oplossingsrichtingen en dat die besproken zijn met de betrokken actoren uit zowel de private, als de publieke sector. Voor de drie resterende knelpunten geldt dat zij al onderdeel waren van andere projecten en daarom niet zijn onderzocht binnen dit project. Uit het actieprogramma blijkt dat het zoeken naar oplossingen niet makkelijk was, maar dat alle partijen wel constructief hebben deelgenomen aan de verkenning naar oplossingen. Politieke besluitvorming heeft in sommige situaties een impasse moeten doorbreken. Aangegeven wordt dat het de verantwoordelijkheid is van alle stakeholders om de oplossingsrichtingen te bewerkstelligen (Sira Consulting, 2014).

De Maatwerkaanpak winkelambacht is geïnitieerd door de brancheorganisaties. Wel is de opdrachtgever uiteindelijk het ministerie geweest. Het project had als doel om belemmeringen binnen deze sector weg te nemen. Voorafgaand aan het traject had echter al een voortraject in opdracht van een brancheorganisatie, ANKO, plaatsgevonden. In dit project is getracht om voor de elf meest belangrijke belemmeringen oplossingsrichtingen uit te werken. Voor acht van de elf knelpunten is een afspraak gemaakt tussen alle stakeholders. Voor de resterende drie knelpunten was het niet mogelijk om op korte termijn een concrete afspraak te maken, door lopende politieke discussies of eerdere besluitvorming. Ook voor dit project blijkt dat het zoeken naar oplossingen niet makkelijk was, alle partijen wel constructief hebben deelgenomen aan de verkenning naar oplossingen en dat politieke besluitvorming in sommige situaties een impasse heeft moeten doorbreken (Sira Consulting, 2015).

De Sectorscan evenementen en festivals is door Actal gestart naar aanleiding van signalen van betrokkenen. De sectorscan had als doel om de regeldruk voor deze sector in kaart te brengen. De voorstellen die naar voren komen in het project, zijn geanalyseerd en gevalideerd door verschillende stakeholders die deelnamen aan een klankbordgroep. Het onderzoek is gestart met het doen van bureauonderzoek, waarmee de wettelijke verplichtingen en inhoudelijke invulling in kaart zijn gebracht. Dit vormde de basis voor interviews met brancheverenigingen,

gemeenten en betrokken ondernemers. De resultaten hiervan zijn op een drietal momenten door de klankbordgroep besproken en ook de caseselectie is met hen afgestemd (ofwel welke evenementen en festivals in het onderzoek werden meegenomen). De observaties van deze groep zijn in de eindrapportage meegenomen (Actal, 2017). Of de partijen constructief hebben deelgenomen en de oplossingen makkelijk werden bedacht is niet uit de documenten af te leiden.

De Sectorscan logistiek is aangevraagd door de ministeries IenM (het huidige IenW) en EZ. Wel geven de respondenten aan dat alle projecten hun oorsprong vinden in de regeldruk die ervaren werd en de signalen die organisaties daarover afgaven. Dit project had als doel om de regeldruk voor de logistieksector in kaart te brengen. Voor dit project zijn ondernemers geïnterviewd en is er gesproken met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Daarnaast zijn er expertbijeenkomsten georganiseerd, waar de verschillende stakeholders bij elkaar zijn gekomen. Ook bij dit project zijn de bevindingen van het onderzoek gevalideerd, ditmaal door brancheorganisaties uit de logistieke sector. Verder wordt uit de documenten niet duidelijk hoe dit proces is verlopen, of de belanghebbenden het snel met elkaar eens werden, hoe vaak er bijeenkomsten waren en in hoeverre de aanbevelingen zijn opgevolgd (Actal, 2013).

In de rapporten die gepubliceerd zijn door de project-gebaseerde organisaties als eindproduct van het project, worden alle resultaten van het proces overzichtelijk weergegeven. Zo zijn er voor de maatwerkprogramma's, met daarin alle afspraken die gemaakt zijn, en welke partij een bepaalde actie uit moet voeren. De rapporten van de sectorscans leiden vooral tot aanbevelingen, waaruit bepaalde acties uit zouden moeten voortvloeien. Deze verschillende (bedoelde) uitkomsten van het project, beïnvloeden de perceptie van betrokkenen over hoe succesvol het project is, omdat aanbevelingen niet direct tot resultaat leiden en afspraken (in principe) wel. Aanbevelingen zijn namelijk geen afspraken over concrete acties die moeten worden ondernomen. De partij die bijvoorbeeld in een aanbeveling wordt genoemd, hoeft er niet direct mee eens te zijn. Dit maakt de besluitvorming minder complex, maar het heeft wel invloed op de doorwerking van het project. Tegelijkertijd verschillen de doelen die vooraf opgesteld zijn in deze projecten. De betrokkenen passen hun beeld over de gewenste resultaten vormen aan op basis van die doelen. De invloed van dit verschil is daarmee beperkt.

## 4.2 Analyse van data

In dit hoofdstuk volgt een weergave van de resultaten uit de interviews.

### 4.2.1 Schematische weergave van resultaten

De resultaten uit de interviews worden in onderstaande tabellen weergegeven. Ieder project wordt in een afzonderlijke tabel weergegeven, om zo de relaties beter zichtbaar te maken. De getallen die zichtbaar zijn in de tabellen geven weer bij hoeveel respondenten de score is toegekend. In totaal zijn er over ieder project drie personen geïnterviewd. Voor elke variabele wordt een score weergegeven, deze aanwezigheid score geeft aan hoe vaak de score (sterk) aanwezig is toegekend, ten opzichte van het aantal keer dat deze score gemeten had kunnen worden. In hoofdstuk 4.2.2 worden de tabellen per variabele nader toegelicht.

<i>Variabelen</i>	<i>Aanwezigheid</i>				
<b>Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 11 van 18</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
1.1 Initiatiefase	1	2	0	0	0
1.2 Kennismakingsfase	0	3	0	0	0
1.3 Eerste overeenkomstfase	0	3	0	0	0
1.4 Tweede overeenkomstfase	0	1	0	2	0
1.5 Implementatiefase	0	1	1	1	0
1.6 Consolidatiefase	0	0	1	2	0
<b>Succesfactoren</b>	<b>Aanwezigheid score: 10 van 21</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
2.1 Succesfactoren gerelateerd aan externe factoren	0	2	1	0	0
2.2 Succesfactoren gerelateerd aan stakeholder management	0	2	0	1	0
2.3 Succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie	0	1	0	1	1
2.4 Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	0	1	2	0	0
2.5 Succesfactoren gerelateerd aan contracteren	0	1	1	1	0

2.6 Succesfactoren gerelateerd aan bronnen	1	1	0	1	0
2.7 Succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement	0	1	0	2	0
<b>Output van <i>project-based firms</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 0 van 9</b>				
	Hoog/positief	Neutraal		Laag/negatief	
3.1 Effectiviteit	0	1	2		
3.2 Efficiëntie	0	0	3		
3.3 Legitimiteit	0	1	2		

Tabel 9 schematische weergave van resultaten per project: maatwerk aanpak gastvrijheidseconomie

<i>Variabelen</i>	<i>Aanwezigheid</i>				
<b>Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 16 van 18</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
1.1 Initiatiefase	1	2	0	0	0
1.2 Kennismakingsfase	0	3	0	0	0
1.3 Eerste overeenkomstfase	0	3	0	0	0
1.4 Tweede overeenkomstfase	0	1	0	1	1
1.5 Implementatiefase	0	3	0	0	0
1.6 Consolidatiefase	0	3	0	0	0
<b>Succesfactoren</b>	<b>Aanwezigheid score: 15 van 21</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
2.1 Succesfactoren gerelateerd aan externe factoren	0	3	0	0	0
2.2 Succesfactoren gerelateerd aan stakeholder management	0	3	0	0	0
2.3 Succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie	1	0	2	0	0
2.4 Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	0	3	0	0	0
2.5 Succesfactoren gerelateerd aan contracteren	0	2	1	0	0

2.6 Succesfactoren gerelateerd aan bronnen	0	1	1	0	1
2.7 Succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement	0	3	0	0	0
<b>Output van <i>project-based firms</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 7 van 9</b>				
	Hoog/positief	Neutraal		Laag/negatief	
3.1 Effectiviteit	2	1		0	
3.2 Efficiëntie	2	1		0	
3.3 Legitimiteit	3	0		0	

Tabel 10 schematische weergave van resultaten per project: maatwerk aanpak winkelambacht

<i>Variabelen</i>	<i>Aanwezigheid</i>				
<b>Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 8 van 18</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
1.1 Initiatiefase	0	3	0	0	0
1.2 Kennismakingsfase	0	2	0	0	1
1.3 Eerste overeenkomstfase	0	1	0	1	1
1.4 Tweede overeenkomstfase	0	0	1	1	1
1.5 Implementatiefase	0	1	0	1	1
1.6 Consolidatiefase	0	1	0	1	1
<b>Succesfactoren</b>	<b>Aanwezigheid score: 9 van 21</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
2.1 Succesfactoren gerelateerd aan externe factoren	0	2	0	1	0
2.2 Succesfactoren gerelateerd aan stakeholder management	0	3	0	0	0
2.3 Succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie	0	1	0	2	0
2.4 Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	0	0	3	0	0
2.5 Succesfactoren gerelateerd aan contracteren	0	0	0	2	1



2.6 Succesfactoren gerelateerd aan bronnen	0	2	1	0	0
2.7 Succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement	0	1	0	2	0
<b>Output van <i>project-based firms</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 1 van 9</b>				
	Hoog/positief	Neutraal			Laag/negatief
3.1 Effectiviteit	0	3			0
3.2 Efficiëntie	0	3			0
3.3 Legitimiteit	1	0			2

Tabel 11 schematische weergave van resultaten per project: sectorscan evenementen en festivals

<b>Variabelen</b>	<b>Aanwezigheid</b>				
<b>Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 10 van 18</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
1.1 Initiatiefase	0	3	0	0	0
1.2 Kennismakingsfase	0	1	2	0	0
1.3 Eerste overeenkomstfase	0	2	0	1	0
1.4 Tweede overeenkomstfase	0	1	0	2	0
1.5 Implementatiefase	0	2	1	0	0
1.6 Consolidatiefase	0	1	1	1	0
<b>Succesfactoren</b>	<b>Aanwezigheid score: 16 van 21</b>				
	Sterk aanwezig	Aanwezig	Neutraal	Afwezig	Sterk afwezig
2.1 Succesfactoren gerelateerd aan externe factoren	0	2	1	0	0
2.2 Succesfactoren gerelateerd aan stakeholder management	0	3	0	0	0
2.3 Succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie	0	2	1	0	0
2.4 Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	0	2	1	0	0
2.5 Succesfactoren gerelateerd aan contracteren	0	1	2	0	0

2.6 Succesfactoren gerelateerd aan bronnen	0	3	0	0	0
2.7 Succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement	0	3	0	0	0
<b>Output van <i>project-based firms</i></b>	<b>Aanwezigheid score: 7 van 9</b>				
	Hoog/positief	Neutraal		Laag/negatief	
3.1 Effectiviteit	3	0		0	
3.2 Efficiëntie	2	1		0	
3.3 Legitimiteit	2	1		0	

Tabel 12 schematische weergave van resultaten per project: sectorscan logistiek

#### Hoofdstuk 4.2.2 Resultaten uit de interviews wat betreft fasen

In deze paragraaf worden de resultaten verder toegelicht. Als na analyse van het interview door de onderzoeker blijkt dat de variabele bij 2 van de 3 respondenten aanwezig was, wordt dit deels aanwezig genoemd. Bij 1 van de 3 respondenten met de score aanwezig, wordt het beperkt aanwezig genoemd.

Allereerst wordt de variabele omtrent de verschillende fasen uit het *issue-focused stakeholder management* bekeken. De eerste fase is de initiatiefase. Deze kwam volgens de respondenten volledig terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Maatwerkaanpak winkelambacht, de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek. Een van de respondenten betrokken bij de Sectorscan evenementen en festivals zegt hierover het volgende:

*‘Nou de aanleiding van het traject, en ook het project, was toch vooral ook signalen die wij binnen krijgen en binnen hebben gekregen van organisatoren, betrokkenen bij evenementen, dat ze toch ongelooflijk veel last hebben van allerlei wettelijke spelregels [...].’*

Soortgelijke situaties waren ook aanleiding voor de andere projecten. Ook het onderdeel dat de beschrijving en analyse per actor mogelijk verschilt, komt terug in de verschillende projecten. Zo zegt een respondent naar aanleiding van de Maatwerkaanpak Gastvrijheidseconomie:

*‘Ik heb het idee dat daar wel steeds de intentie toe was om dat ook vanuit de branches te laten komen. Dus soms wel die hele gastvrijheidseconomie, die is ook wel weer heel verschillend. En wat dan bijvoorbeeld de Recron wil is nog weleens anders dan wat wij als de HISWA willen.’*

De kennismakingsfase kwam terug in de Maatwerkaanpak winkelambacht, in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, deels in de Sectorscan evenementen en festivals (bij

twee respondenten kon de score aanwezig worden toegekend) en in beperkte mate in de Sectorscan logistiek, bij deze laatste is slechts bij één respondent de score aanwezig toegekend.

Dat de kennismakingsfase aanwezig was in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, blijkt onder andere uit de volgende uitspraak van een respondent die hierbij betrokken was:

*'Nou we hebben er gewoon naar gestreefd om die partijen bij elkaar te krijgen en uit te vragen van weet je maar geef nou aan in een, zeg maar een brede uitvraag gedaan, waar lopen jullie tegen aan.'*

Vergelijkbare uitspraken zijn terug te zien in de interviews met de resterende respondenten waarbij de score (sterk) aanwezig toegekend kon worden. Bij de andere respondenten, waar bij de score neutraal is toegekend, was de kennismakingsfase niet in het interview te herkennen of te ontkennen.

De eerste overeenkomstfase is terug te zien in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Maatwerkaanpak winkelambacht, beperkt in de Sectorscan evenementen en festivals en deels in de Sectorscan logistiek. Een respondent waarbij de fase te herkennen was, zei:

*'En uiteindelijk is er toen een soort knelpuntenanalyse geweest, op basis waarvan we met een breder gezelschap hebben gekeken, oh die pakken we en die pakken we niet. Wat is ook een beetje haalbaar en niet haalbaar.'*

In deze uitspraak is sterk terug te zien dat de fase aanwezig was. Echter was de fase bij de Sectorscan evenementen volgens twee respondenten niet aanwezig. Een van hen zei hier dan ook het volgende over:

*'Volgens mij stond inderdaad zowel het doel als de uitwerking, dat er een soort handreiking, voorzetstuk zou komen van hee beste mensen, dit kan anders en beter. Ik geloof niet [dat er gezegd is], nog even los van de vraag of dat nou vruchtbaar was geweest vanuit mij of vanuit welke partij dan ook, van hee beste mensen waar doen we het voor en moet het eigenlijk niet geheel anders?'*

De tweede overeenkomstfase komt beperkt terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, in de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. De tweede overeenkomstfase komt niet terug in de Sectorscan evenementen en festivals. Het is niet zo dat alleen een bepaalde groep deze fase herkent, het zijn namelijk mensen die de brancheorganisaties vertegenwoordigen, maar ook een vertegenwoordiger van de

projectorganisatie. De respondenten vanuit de betrokken ministeries herkennen deze fase helemaal niet. Een van hen (betrokken bij de Maatwerkaanpak winkelambacht) zegt:

*'[...] volgens mij waren er wel oplossingsrichtingen al bedacht van tevoren. En dat stuitte soms ook op weerstand, in de zin van dat ja, dat een, als je dat neerlegt. Ja, dat een organisatie denkt van hee wat is dit nou, wordt dit nou voorgekookt, maar volgens mij is dat wel gebeurd.'*

Tegelijkertijd zegt een respondent (ook betrokken is bij de maatwerkaanpak Winkelambacht) via de stuurgroep invloed uit hebben kunnen oefenen op het project en zo ook op de aanpak van het project. De percepties binnen dit project verschillen op dit punt. Ook bij andere projecten kwam deze fase niet sterk terug. Zo zij iemand die bij de sectorscan logistiek betrokken was:

*'Want het is natuurlijk wel zo, wij zijn een onafhankelijk adviesorgaan, en dat bepaalt ook een beetje hoe je die adviesaanvraag op moet schrijven. Je kan ons niet vertellen wat we moeten doen. Je kan ons vragen wat moet worden uitgezocht. Maar niet hoe we dat vervolgens invulling aan geven.'*

De volgende fase is de implementatiefase. Deze is beperkt terug te zien in Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals. Wel is deze terug te zien bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en deels bij de Sectorscan logistiek. Een respondent betrokken bij de Sectorscan evenementen en festivals zei het volgende:

*'Nou kijk in de marge kan nog wel wat gebeuren, dat zo 'n deelnemer aan zo 'n overleg zegt van joh, ik haal nog wel even die informatie op bij een kennis van mij of die heeft er een voorbeeldje van, ik zorg er wel voor dat ze dat toesturen. Dus in zoverre is het net iets breder, maar, het hoofdaandeel wordt echt geleverd door ons of KPMG'.*

Er was geen sprake van een verdeling van activiteiten, omdat deze allemaal door de project gebaseerde organisatie werden uitgevoerd. Echter in een project waar deze fase wel terug te zien was, de Sectorscan logistiek, werd als volgt gereageerd op de vraag of er activiteiten verdeeld werden onder de betrokkenen:

*'[...] het was wel de inzet om het gelijkmatig te verdelen, ja.'*

Ook bij de andere respondenten waar bij deze fase terug te zien was, was dit beeld te herkennen.

De laatste fase, de consolidatiefase, is niet terug te zien bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, wel terug te zien bij de Maatwerkaanpak winkelambacht, beperkt bij de Sectorscan evenementen en festivals en beperkt bij de Sectorscan logistiek. Een respondent die

betrokken was bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie noemde dat het vertrouwen onderling niet zo relevant was:

*‘[...]volgens mij stonden de knelpunten, dat was in ieder geval hier zo, stonden de knelpunten zodanig los van elkaar, dat de branche weinig knelpunten had grofweg. Er zat niet heel veel overlap, er zat wel een beetje overlap in, maar niet heel veel. Dus daarmee was het vertrouwen onderling niet zo relevant.’*

Echter bij de Maatwerkaanpak winkelambacht was dit volgens de respondenten wel relevant, en er werd door één van hen dan ook gezegd:

*‘Jazeker, ja. Daar worden weinig vliegen afgevangen of spelletjes gespeeld’.*

Er was hier wel sprake van vertrouwen tussen de verschillende betrokkenen.

#### *Hoofdstuk 4.2.3 Resultaten uit de interviews wat betreft succesfactoren*

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de variabele succesfactoren. Deze zullen per groep factoren worden behandeld. Per project wordt bekeken of de factor een rol speelde en er zullen enkele voorbeelden worden gegeven om dit te ondersteunen.

Allereerst de succesfactoren gerelateerd aan externe factoren. Deze kwamen deels terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek. De externe factoren kwamen bij Maatwerkaanpak winkelambacht bij alle respondenten terug. Zo had de projectorganisatie een methode voor handen die het project verder kon helpen:

*‘En toen heb ik gezegd, ja daar kunnen wij iets mee, want wij hebben een methodiek ontwikkeld, voor Economische Zaken, die specifiek inzicht geeft in de totale kosten van een onderneming voor wet en regelgeving. [...] En dat hebben we aan hun uitgelegd en strategisch gezien hebben wij dit, kijk als je dit onderzoek zo doet en je doet het volgens de handleiding die we met EZ hebben ontwikkeld, dan kan EZ nooit zeggen dat dat onderzoek niet goed is.’*

Deze methode was buiten het project om reeds ontwikkeld en kon op dit project een positieve invloed uitoefenen. Respondenten die de externe factoren niet herkenden, konden bijvoorbeeld niets zeggen over de bekwaamheid van de projectleider:

*‘Ja het is toch, Sira werkt in opdracht van EZK. En dat is, [...], ik zie dat toch ook wel als een consultancy adviesbureau die als die heel, als EZ, echt tegen hun zegt je moet zo en zo een project optuigen, dan doe je dat. Maar als je zegt ja we hebben tienduizend euro beschikbaar,*

*doe er wat voor, ja dan kom je, dan kun je veel minder bijeenkomsten organiseren, en minder input ophalen.'*

De volgende factoren zijn die gerelateerd aan stakeholdermanagement. De factoren komen grotendeels terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, en geheel in de Maatwerkaanpak winkelambacht, de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek. Zo was er in de meeste projecten sprake van politieke invloed in de organisaties:

*'Nou wat ik zeg, kijk die selectie is sowieso, omdat het in het regeerakkoord genoemd is, is het in de ideale situatie, is dan zo'n project, moet dan ook afgerond zijn binnen de kabinetsperiode. Met dat oog, met die bril, is er gekeken van oké, wat is de aard van de problematiek, is het realistisch dat er binnen twee/drie jaar een oplossing komt.'*

Aldus een respondent die betrokken was vanuit het ministerie bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie. Ook hebben veel respondenten de perceptie dat het project het eigen belang dient, zo zegt een betrokkene bij de Sectorscan Evenementen en festivals:

*'Nou ja, de voornaamste reden waarom we er aan mee doen is, NOC is een koepel van sportbonden, maar ook een belangenbehartiger. Dus wij behartigen belangen van sportbonden, en de sporters in Nederland op tal van onderwerpen. Maar dus ook op het gebied van sportevenementen. En we hebben toen in die jaren vrij veel gedaan aan tal van wetten en regels om administratieve lasten te verder te verminderen.'*

Ook de communicatie speelt een rol bij het stakeholdermanagement, een respondent betrokken bij de Maatwerkaanpak winkelambacht zei hierover:

*'[...] er was een stuurgroep van de coalitie winkelambacht, en die is heel regelmatig bij elkaar gekomen. We hebben ook alles gedeeld en zij hebben dat project eigenlijk mee begeleid in dat hele traject [...].'*

De factoren gerelateerd aan beleid en strategie komen beperkt terug bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan evenementen en festivals en ze komen deels terug bij de Sectorscan logistiek. In veel van de projecten waren de doelen niet altijd duidelijk. Zo noemde een betrokkene bij de Sectorscan Evenementen en festivals:

*'Als dit natuurlijk, ja en ik moet eerlijk toegeven, dat is iets wat vaak gebeurt hoor in het openbaar bestuur, dat het beter was geweest om even aan het begin iets helderder neer te zetten waar je naar toe gaat. Wat je optimale eindproduct is en wat iedereen daarin gaat betekenen.'*

Voor een respondent van de Maatwerkaanpak winkelambacht was het duidelijker, op de vraag of de doelen hem duidelijk waren zei hij:

*‘Ja, dat was heel duidelijk. Het was ook ontzettend duidelijk welke periode we hadden.’*

Andere respondenten in hetzelfde project vonden echter dat de duidelijkheid wel beter had gekund. De percepties hierover verschillen.

De volgende factoren zijn de factoren gerelateerd aan leiderschap en team. Deze factoren kwamen beperkt voor in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, ze kwamen geheel voor in de Maatwerkaanpak winkelambacht, niet in de Sectorscan evenementen en festivals en deels in de Sectorscan logistiek.

Zoals gezegd kwamen de factoren gerelateerd aan leiderschap en team in het geheel terug bij de Maatwerkaanpak winkelambacht. Een respondent die hierbij betrokken was, noemde over de afwijkingen van het plan het volgende:

*‘Soms, nou ja een onverwachte was dan ja je krijgt heel veel weerstand of minder weerstand. Maar wat we wel zagen, was dat er na verloop van tijd, [...] dat je denkt oh we zitten echt in een situatie, we komen er nooit meer doorheen. Dat we er altijd toch uit zijn gekomen.’*

Bij de respondenten waar deze factoren niet bij te herkennen waren, was er vaak niet een situatie te herkennen waarbij de project gebaseerde organisatie een afwijking van het plan moest aanpakken. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Sectorscan evenementen en festivals.

Daarnaast zijn er ook de factoren gerelateerd aan contracteren. Deze factoren komen beperkt terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en deels in de Maatwerkaanpak winkelambacht. In de Sectorscan evenementen en festivals komen de factoren niet terug en in de Sectorscan logistiek maar beperkt.

Bij de Maatwerkaanpakken zijn wel afspraken gemaakt, een van de respondenten die betrokken was bij de maatwerkaanpak Winkelambacht zegt hierover dat de afspraken in een actieplan zijn vastgelegd:

*‘Maar we hebben gedurende het jaar, in een actieplan, dus er is een actie, op basis van dat rapport, is een actieplan gekomen. En daar is eigenlijk alles nog veel scherper gesteld, in samenwerking eigenlijk ook met de ministeries.’*

De volgende factoren zijn de factoren gerelateerd aan bronnen. Het gaat vanuit de interviews dan vooral om de vraag of de benodigde financiën beschikbaar waren. Hierop reageerden de

respondenten van de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, de Sectorscan evenementen en festivals en de Sectorscan logistiek grotendeels positief, bij de Maatwerkaanpak winkelambacht reageerde echter maar één respondent positief.

De meeste respondenten vonden de financiën toereikend:

*‘[...] financieel hebben we eigenlijk nooit een probleem gehad.’*

en

*‘Ja, volgens mij was dat niet zo’n probleem. Wij hebben in ieder geval niet om meerwerk gevraagd, we zijn netjes betaald en er zijn volgens mij ook geen acties uitgekomen die voor hun echt geld zouden kosten. En mensen moesten wat tijd investeren her en der om dingen uit te zoeken en dingen aan te leveren en om interviews aan ons te geven. Over het algemeen wordt daar niet zo moeilijk over gedaan.’*

Bij de Maatwerkaanpak winkelambacht waren de respondenten minder blij met de hoeveelheid beschikbare financiën:

*‘Maar ik vind aan de ene kant, we hebben echt het onderste uit de kan moeten halen en ook een beetje onze gedrevenheid om er een succes van te maken, om ook te laten zien dat het een succes is, hebben wij er meer effort ingesproken, ingestopt. Ik denk dat het absoluut de overheid meer had mogen investeren in de beschikbaarheid van middelen en van mensen om hier een succes van te maken’.*

Ook het ministerie, de opdracht gevende partij, zag kansen voor verbetering op dit gebied, met name op het gebied van in te zetten capaciteit.

De laatste factoren zijn de factoren gerelateerd aan projectmanagement. Deze zijn beperkt terug te zien bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals, geheel terug te zien bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. De factoren betreffen bijvoorbeeld of er feedback en monitoring was binnen het project en of de vereiste technologie en expertise beschikbaar was.

Bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie kwam het gebrek aan deze factoren volgens de opdrachtgever door een gebrek aan capaciteit:

*‘Dat had misschien ook nog wel professioneler gemogen vanuit ons, maar ook gebrek aan capaciteit hier is gewoon, niet alleen tijd, we hadden gewoon geen mensen erop.’*



Bij andere projecten waren de factoren wel aanwezig. Zo zegt een van de respondenten betrokken bij de Maatwerk aanpak winkelambacht:

*‘Ja, en ook, je hebt altijd weleens dingetjes, maar je kan Sira gewoon feedback geven, je kan ze feedback geven en ze reageren daar ook gewoon constructief op. Dus ja dat was gewoon, nee wat dat betreft, gewoon inhoudelijk en gewoon qua organisatie op dat niveau, operationeel niveau, zat het perfect in elkaar.’*

Al met al zijn alle succesfactoren in wisselende mate te herkennen in de projecten. Binnen de Maatwerk aanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals zijn de minste succesfactoren te herkennen binnen het project, er is respectievelijk in 9 van de 21 keer en 10 van de 21 keer een score van (sterk) aanwezig toegekend bij de succesfactoren. In de Maatwerk aanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek zijn de meeste succesfactoren aanwezig binnen het project, bij deze projecten is respectievelijk 15 van de 21 keer en 16 van de 21 keer een score van (sterk) aanwezig toegekend.

#### *Hoofdstuk 4.2.4 Resultaten uit de interviews wat betreft output*

In dit hoofdstuk wordt de variabele output bekeken. Output is onderverdeeld in effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit. Van deze drie onderdelen worden de resultaten hieronder toegelicht.

Allereerst effectiviteit, de respondenten van de Maatwerk aanpak gastvrijheidseconomie vonden het project niet effectief, evenals de respondenten van de Sectorscan evenementen en festivals. De respondenten van de Maatwerk aanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek vonden hun project wel effectief.

Over een van de niet-effectieve projecten, werd het volgende gezegd:

*‘[...] als je per onderwerp kijkt, hoeveel van die onderwerpen hebben we nou echt een heel concreet voorstel kunnen... We hebben overal wel een aanpak genoemd, maar die is niet overal even concreet, die is niet altijd even direct gericht op het krijgen van een directe oplossing. Dus als je het zo bekijkt, zou je kunnen beredeneren dat het doel niet behaald is. Laat ik het zo stellen, vooraf had ik er meer van verwacht.’*

Dit werd gezegd door een respondent betrokken bij de Maatwerk aanpak gastvrijheidseconomie over de kwaliteit van het project. Ook de Sectorscan evenementen en festivals bereikte tot nu toe weinig:

*‘Mijn gut feeling is dat er voor de harde praktijk ben ik bang niet veel veranderd zal zijn op dit moment’*

Aldus een betrokkene bij dit project. In tegenstelling tot de zojuist genoemde projecten, werden de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek wel als effectief gezien:

*‘Ja, want het heeft een hele goede, het was echt de basis voor die maatwerkaanpak. En zonder die sectorscan had je dus geen Maatwerkaanpak logistiek gehad. En uiteindelijk viel het geld nog wel mee, als je het vergelijkt met sommige onderzoeken.’*

En over de Maatwerkaanpak winkelambacht:

*‘Ik denk dat als je naar rendement kijkt, wel echt een super rendement eigenlijk’*

Wat verder een rol speelt in de projecten is efficiëntie, de vraag of de behaalde doelen in verhouding zijn met de gemaakte kosten. De Maatwerkaanpak Winkelambacht en de Sectorscan logistiek kunnen als efficiënt aangemerkt kan worden. De Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en Sectorscan evenementen en festivals kunnen niet als efficiënt worden aangemerkt.

Allereerst het project dat als efficiënt gezien werd, een van de respondenten die betrokken was bij de Maatwerkaanpak Winkelambacht zegt hierover:

*‘Wat ik net al zeg, ik denk dat de behaalde doelen veel meer zijn dan de kosten die daar tegenover staan.’*

En een ander over de Sectorscan logistiek:

*‘[...] we zijn er vrij lang mee bezig geweest maar toch wel op een toch wel efficiënte manier.’*

En ook werd, zoals eerder genoemd, verteld dat het project qua kosten mee viel, maar wel effectief was. Over de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie, die niet als efficiënt aangemerkt konden worden, zegt een van de respondenten:

*‘[...] ik denk dat we er meer tijd aan hebben besteed en dat je dan niet de resultaten had die je zou willen.’*

Als laatste is gekeken naar legitimiteit. Specifiek is gekeken naar de mate waarin de uitkomsten effectief waren in het oplossen van problemen en naar de mate waarin betrokkenen tevreden zijn over de inhoud en uitkomsten van het project. Bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals is geen sprake van

legitimiteit. Bij de Maatwerkaanpak winkelambacht is dit wel het geval, evenals bij de Sectorscan logistiek.

Dat de Maatwerkaanpak winkelambacht als legitiem ervaren werd, bleek onder andere uit de volgende uitspraak, naar aanleiding van een gesprek over efficiëntie:

*‘Ja, omdat je ze een gezicht hebt gegeven, je hebt iets duidelijk gemaakt. Je krijgt een 2.0 niet voor niets. Je moet zelf maar eens kijken, dat is mij opgevallen in ieder geval, als je nu iets in het nieuws hoort over regeldruk, wordt echt altijd genoemd, kapper, bakkers, slaggers, nou schoenherstellers wat minder, die onthouden ze, en bloemisten.’*

Een minder legitiem project was de Sectorscan evenementen en festivals, zo zei een van hen:

*‘Nou bij ons zelf is de energie er wel een beetje uitgevlogen. [...] En ja, op een gegeven moment haak je ook wel een beetje af hoor. Je ziet dat een andere administratieve last in die zin meer kansen oplevert, dat was toen destijds de verkeersregelaars, echte concrete resultaten te behalen, ja dan maak je gewoon keuzes.’*

Al met al is bij output een gelijkmatige tendens te zien. De Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals scoren laag, met respectievelijk scores van 0 van de 9 keer aanwezig en 1 van de 9 keer aanwezig. De Maatwerkaanpak Winkelambacht en de Sectorscan logistiek scoren hoger, met beiden 7 van de 9 als aanwezigheidsscore.

#### *Hoofdstuk 2.4.5 De aanwezigheid van succesfactoren in de fasen van het issue-focused stakeholder management*

In de interviews met de respondenten is ook bekeken of de succesfactoren terugkwamen in de uit de theorie bepaalde fasen. Er wordt per project bekeken of dit het geval is. Allereerst wordt de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie bekeken, hierna de Maatwerkaanpak winkelambacht, daarna de Sectorscan evenementen en festivals en als laatste volgt de Sectorscan logistiek.

Voor de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie wordt eerst bekeken of de externe succesfactoren aanwezig waren in de initiatiefase. In de eerdere resultaten is te zien dat de initiatiefase in dit project inderdaad aanwezig is en de externe factoren grotendeels ook. Echter blijkt uit de resultaten dat deze factoren niet al in deze eerste fase een rol speelde, zo wordt hierover gezegd:

*'Ze begonnen met het plan van aanpak om inderdaad de aanpak te delen, die uit te werken. En vervolgens hebben we factsheets opgesteld voor elk knelpunt. Dit zijn de knelpunten, één van de belangrijkste dingen die we hebben gedaan, is ook gewoon een selectie maken, welke gaan we wel doen, welke gaan we niet doen. Dus er zijn er een aantal afgevallen.'*

Dit speelt echter in een hele andere fase dan in de initiatiefase. De externe factoren komen in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie niet naar voren in de initiatiefase. De volgende fase is de kennismakingsfase. Nu wordt bekeken of de het stakeholder management naar voren komt in deze fase. In de eerdere resultaten is te zien dat de kennismakingsfase aanwezig was in het project en dat succesfactoren wat betreft stakeholder management grotendeels aanwezig waren. Te zien is ook dat deze succesfactoren in de kennismakingsfase aanwezig waren:

*'Nou kijk, het feit dat je op de radar komt en dat er zo 'n maatwerkaanpak is. Dat an sich is al positief. Want dat betekent wel dat je gedurende een paar jaar lang, kan je wel zeggen, maar we hebben een manier om regeldruk omlaag te brengen. Dus je kan het ook gebruiken in je contacten met inspectie, met ministeries'*

Onderdeel van de succesfactoren omtrent stakeholdermanagement was dat het project het eigen belang dient. Hier is duidelijk te zien dat deze organisatie er in het begin, in de fase waar de actoren bij elkaar gebracht werden, sterk over heeft nagedacht waar voor hen de voordelen liggen om mee te doen aan de maatwerkaanpak en hoe dat hun eigen belang kon dienen. Daarnaast word het volgende gezegd over het bieden van een geschikt netwerk en de vraag of de juiste mensen bereikt zijn:

*'Nou, in de initiële fase wel. En ook gaandeweg, alleen die zijn ook heel druk ook.'*

De volgende fase is de eerste overeenkomstfase, met de daar aan gekoppelde succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie, leiderschap en team, en contracteren. Allereerst de koppeling met de succesfactoren betreffende beleid en strategie. In de resultaten is te zien dat de eerste overeenkomstfase in dit project aanwezig is, maar de succesfactoren omtrent beleid en strategie heel beperkt. Er kan dan ook niet gesteld worden dat ze voorkomen in deze fase. Ten tweede de succesfactoren wat betreft leiderschap en team, ook deze komen te beperkt naar voren om ze te kunnen koppelen aan deze fase. Voor de laatste succesfactoren, deze gerelateerd aan contracteren, geldt hetzelfde. De volgende fase is de tweede overeenkomstfase, met daaraan gekoppeld de succesfactoren omtrent projectmanagement en bronnen. De tweede overeenkomstfase komt in dit project niet voor, de factoren omtrent projectmanagement ook niet. Wel komen de succesfactoren omtrent bronnen voor in dit project, de benodigde financiën

voor dit project waren aanwezig. De implementatiefase komt in dit project niet voor en ook de hieraan gekoppelde succesfactoren omtrent projectmanagement komen in dit project niet voor. Voor de consolidatiefase en de daaraan gekoppelde factoren omtrent projectmanagement geldt hetzelfde, deze komen in dit project niet voor. Hierdoor kan voor deze factoren en fasen niet worden vastgesteld of de factoren in die fasen voorkwamen.

Bij de Maatwerkaanpak Winkelambacht was de initiatiefase aanwezig, evenals de succesfactoren betreffende de externe factoren. Deze factoren kwamen terug in de fase, terug te zien in bijvoorbeeld het volgende:

*‘Maar terug op de netwerk vraag, ik denk dat Sira op een aantal ministeries al een netwerkje had, contacten had. Dat heeft er zeker toe bijgedragen. Daarmee hebben zij hun rol als bureau dat al veel jaren actief is, wat mij betreft zeker waar gemaakt’*

Sira Consulting was dus bereid om de benodigde middelen, in dit geval in de vorm van een netwerk, te leveren. Zij hadden hier voor het project al contacten, waardoor zij ook oog hadden voor de problemen die daar benoemd werden in de initiatiefase.

Hierop volgend de kennismakingsfase, ook deze was aanwezig bij de maatwerkaanpak Winkelambacht, evenals de daaraan gekoppelde succesfactoren betreffende stakeholdermanagement. Deze factoren waren duidelijk aanwezig in de kennismakingsfase, zo blijkt onder andere uit de volgende uitspraak:

*‘[...] Er zijn Kamervragen gesteld door Öztürk aan Kamp. En dat ging erover van, kunnen wij niet iets, jullie zijn met regeldruk bezig, en ik heb iets gehoord van de maatwerkaanpak. Kunnen we niet zoiets doen voor kappers. Dus op basis daarvan hebben wij in de beantwoording, dus de minister geantwoord van nou eigenlijk sta ik open voor dit soort initiatieven, zeker. Maar de kapperssector is, is iets te klein om dat als een aparte sector nu te gaan belichten. Daarvoor is het traject te zwaar. Dus wij hebben toen ambtelijk afgestemd met Gerrit Jan, van de ANKO. Waarin wij hebben gezegd van wij willen hier verder mee, maar dat betekent wel dat je een coalitie zal moeten beginnen van gelijkgestemde organisaties, eh, sectoren. Bakkers, kappers, slaggers, bloemisten zijn het geworden, en schoenherstellers. [...] Dus de directe aanleiding is eigenlijk gewoon, er is onderzoek gedaan door de ANKO, Öztürk heeft Kamervragen gesteld op basis van dat rapport en wij zijn aan de slag gegaan.’*

Hieruit blijkt dat er inderdaad politieke activiteit binnen de organisatie was, ten tijde van de formering van de groep van betrokkenen en hun ontmoeting met elkaar. Vervolgens de eerste

overeenkomstfase, die gekoppeld is aan de succesfactoren omtrent beleid en strategie, leiderschap en team en contracteren. Uit de resultaten is gebleken dat de eerste overeenkomstfase aanwezig was in het project, evenals de succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team, en contracteren. De succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie waren maar beperkt aanwezig, er kan bij dit project dus geen koppeling gemaakt worden tussen deze factoren en de eerste overeenkomstfase. Voor de succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team is dit anders, deze kwamen inderdaad in de eerste overeenkomstfase voor. Zo moest de projectorganisatie al in de fase van de probleembeschrijving een crisis afwenden:

*‘Het werd ook van tafel, men probeerde het eerst van tafel te krijgen, van het bestaat niet het probleem. Maar ja dat ging niet, want de hele Tweede Kamer is ook bij dat project betrokken. Dus die riepen hoezo, dat zeggen deze ondernemers, hier zitten vijf branches, die roepen dit zijn onze, hoezo? Dat is niet een klein cluppie, dit is gewoon serieus een probleem. En toen kregen ze vanuit andere hoek ook die steun voor die dingen, en toen zag je dus dat het die afslag heeft genomen, waarbij wij hebben gezegd, of bewust hebben gezegd van, jongens, laat hem lopen. Want wij gaan dat nooit winnen.’*

Voor de succesfactoren gerelateerd aan contracteren geldt hetzelfde, ook deze kwamen in deze fase voor. Zo zijn er al bij het opstellen van de gemeenschappelijke beschrijving, afspraken gemaakt:

*‘Nou er zijn een aantal voorwaarden geschetst, [...] die zijn in een kamerbrief geschetst. En dus op basis daarvan hebben we gezegd, van oké, [...] wij krijgen dus een document, waarin de ja doelstellingen, of de knelpunten oplossen zijn eigenlijk al de hoofddoelstellingen.’*

Er is hier sprake van afspraken die gemaakt zijn, waarmee overeenstemming is bereikt tussen de verschillende betrokkenen, om op basis daarvan het plan en de doelstellingen in de volgende fase verder uit te werken. De volgende fase is de tweede overeenkomstfase, waaraan de succesfactoren gerelateerd aan bronnen en projectmanagement zijn gekoppeld. In de resultaten was te zien dat de tweede overeenkomstfase in de maatwerkenpak winkelambacht beperkt aanwezig was. De succesfactoren gerelateerd aan bronnen waren eveneens beperkt aanwezig. De succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement waren wel aanwezig. Echter kunnen deze door de afwezigheid van deze fase in het project niet aan elkaar gekoppeld worden. Wel zijn deze ook gekoppeld aan de implementatie- en consolidatiefase. De implementatiefase kwam voor in de Maatwerkenpak winkelambacht, evenals de consolidatiefase. De succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement komen inderdaad voor in de

implementatiefase, zo bleek uit de interviews. Zo had de projectorganisatie de benodigde expertise om bij te dragen aan het activeren van betrokkenen:

*‘Maar die kwalitatieve gesprekken, die verdiepende gesprekken die Sira dan gevoerd heeft bij ons, die hebben ertoe geleid dat de ondernemers ook zijn gaan inzien, oh ja daar heb ik eigenlijk ook last van.’*

En daarnaast stond de organisatie ook open voor feedback tijdens hun werkzaamheden in deze fase:

*‘Ja, en ook, je hebt altijd weleens dingetjes, maar je kan Sira gewoon feedback geven, je kan ze feedback geven en ze reageren daar ook gewoon constructief op.’*

Het projectmanagement kwam ook voor in de laatste fase die in dit onderzoek is meegenomen, de consolidatiefase. Hierbij is er sprake van vertrouwen tussen de betrokkenen, zodat ze ene duurzame relatie op konden bouwen. Dat hier sprake van was, bleek ook uit de actie die werd ondernomen om het vertrouwen van de betrokkenen te behouden en te onderhouden:

*‘We hebben tegenwoordig een beleidsadviescommissie waar ook zeven ondernemers in zaten. Dus die heb ik ook in het hele project ook meegenomen, dat je dus ook feedback blijft houden vanuit de praktijk en dat zij ook het gevoel hebben van kijk eens, de bureauorganisatie is er mee aan de slag, maar wij hebben ook nog enige zeggenschap en betrokkenheid. Waardoor je als je op het moment die mensen nodig hebt en een stap verder wil komen, kun je daar ook weer terugkomen.’*

Op deze manier is er voor gezorgd dat de ondernemers vertrouwen hadden en bleven houden in het project.

Het volgende project is de Sectorscan evenementen en festivals. De initiatiefase was in dit project aanwezig, en ook de daaraan gekoppelde succesfactoren gerelateerd aan externe factoren zijn grotendeels in dit project aanwezig. Deze factoren kwamen in dit project terug in de initiatiefase. Zo speelde de externe organisatiefactoren in dit project een rol:

*‘Het zijn meer interne factoren dat je bij de keuze van waarom dit onderzoek ook nog wel even goed kijkt van hebben we in het verleden niet al iets soortgelijks gedaan of iets wat erop lijkt, zodat je toch wel een goede spreiding hebt, maar ook een goede spreiding in de zin van de doelgroepen van het onderzoek. En het aantrekkelijke van deze was dat je daar natuurlijk de burgers bij hebt, zeker bij de kleinschalige evenementen, de buurt barbecues, nouja de wijkfeestjes. Dat zijn vaak niet professionele mensen die het organiseren. En wat natuurlijk ook*

*aantrekkelijk is om te bekijken, is de professionele organisatoren, de Libelle, nee niet de Libelle Feestweek, maar de Libelle Zomerfestijn, om zomaar even wat te noemen, of de festivals. Dus dat je die dwarsdoorsnede, omdat je de beleving van regeldruk van die professionele organisatie een andere is dan die van de burger.'*

De projectorganisatie was bereid om aan het project te starten, vanwege de aantrekkelijkheid die het project had voor de eigen organisatie, dit was hierbij van positieve invloed op de activiteiten die zij ondernomen hebben om het probleem te benoemen.

Hierna volgt de kennismakingsfase, met daaraan gekoppeld het stakeholder management. Beiden waren aanwezig in het project. De factoren gerelateerd aan het stakeholder management waren tevens terug te zien in de kennismakingsfase. Zo was er sprake van dat er vanaf de start van het project overleg was en er actief naar de betrokkenen geluisterd werd:

*'Nou ja, sowieso was er een klankbordgroep waar, nou ja bij gemeenten is het dan altijd dat we toch naar de VNG kiezen om daar zitting in te nemen, ook de departementen hebben daar zitting in genomen en we hebben een aantal bijeenkomsten gehad met hetzij mensen van verenigingen die dingen organiseren maar ook gewoon individuele organisatoren.'*

Deze mensen werden aan het begin van het project bij elkaar gebracht, met onder andere als doel om ze informatie uit te laten wisselen, passend bij de kennismakingsfase. De volgende fase is de eerste overeenkomst fase, met de succesfactoren beleid en strategie, leiderschap en team, en contracteren. Deze fase kwam niet sterk voor in het project. De factoren omtrent beleid en strategie kwamen ook slechts beperkt voor en de succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team en contracteren kwamen niet voor in het project. Daarmee zijn deze factoren niet te koppelen aan de eerste overeenkomstfase. De hierop volgende fase is de tweede overeenkomstfase, in de resultaten was te zien dat deze fase niet aanwezig was in het project. De hieraan gekoppelde factoren, de succesfactoren gerelateerd aan bronnen en projectmanagement, waren in verschillende mate aanwezig. De succesfactoren omtrent bronnen waren deels aanwezig en de succesfactoren omtrent projectmanagement waren slechts beperkt aanwezig. Doordat de tweede overeenkomstfase in dit project niet aanwezig was, kan niet gezegd worden dat de factoren in dit project terugkwamen in deze fase. De volgende fasen zijn de implementatiefase en de consolidatiefase, met aan beide de succesfactoren omtrent projectmanagement gekoppeld. De implementatiefase was in dit project beperkt aanwezig, evenals de consolidatiefase. Door de beperkte aanwezigheid van zowel de factoren als de fasen, kan niet worden gesteld dat de factoren terugkwamen in deze fasen.



Het laatste project is de Sectorscan logistiek. Allereerst de initiatiefase, waaraan de externe factoren gekoppeld zijn. Beiden zijn aanwezig in het project. In dit project komen de succesfactoren omtrent externe factoren terug in de initiatiefase. Zo is onderdeel van de externe factoren om de benodigde middelen te leveren voor het slagen van het project. Uit het volgende citaat blijkt dat de projectorganisatie hier toe bereid was, nog voordat er overeenstemming was over de beschrijving en analyse van het probleem:

*'Nou dat was dus, een van mijn belangrijkste punten natuurlijk, om iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Ik had bewust gepleit voor een klankbordgroep. Omdat ik dat een belangrijk onderdeel vond om mensen er bij te houden. Met daarin ook de ministeries, wat we daarvoor niet altijd hadden gedaan. En een van de eerste stappen was, kijk wij gaan uiteindelijk bepalen wij, wie wij inhuren om met ons het onderzoek te doen. Want we zijn een kleine groep, we kunnen niet zulk soort onderzoeken zelf doen. Dat kost ons teveel tijd. En, dus daar is ons onderzoeksbudget voor gebruikt. En daar kwam TNO uitrollen, TNO had destijds niet de beste regeldrukervaring, maar wel de beste kennis van het veld'*

De projectorganisatie regelde extra mankracht, omdat dit nodig was om het project te laten slagen, ook al vond het project zich nog in een vroege fase. De volgende fase is de kennismakingsfase. Hieraan zijn de succesfactoren omtrent stakeholdermanagement gekoppeld. De kennismakingsfase was beperkt aanwezig in het project, stakeholdermanagement was wel aanwezig. Echter kan niet worden bekeken of de succesfactoren omtrent stakeholdermanagement in dit project voorkwamen in de kennismakingsfase, omdat deze te beperkt aanwezig was. De eerste overeenkomstfase volgt deze fase op, hieraan gekoppeld zijn de succesfactoren omtrent beleid en strategie, leiderschap en team, en contracteren. De eerste overeenkomstfase kwam grotendeels voor in het project. De succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie en de succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team kwamen ook grotendeels terug. De succesfactoren omtrent contracteren kwamen beperkt terug. Allereerst de factoren gerelateerd aan beleid en strategie. Onderdeel hiervan is de aanwezigheid van controle-informatie, dit was bij dit project ook al aanwezig in het begin van het project, toen de gemeenschappelijke beschrijving werd opgesteld:

*'Ja, omdat we zeg maar uit het bedrijfsleven en vanuit de overheid hadden we die werkgroep en ook die stuurgroep. En daar werd een keer in de paar weken terugmelding gedaan en werden ook acties uitgevoerd. Daar krijgen we weer terugmelding, dus we hebben het allemaal gezamenlijk gedaan.'*

De factoren omtrent beleid en strategie komen in dit project dus terug in de eerste overeenkomstfase. Ten tweede de factoren gerelateerd aan leiderschap en team. Deze factoren waren niet sterk terug te zien in de eerste overeenkomstfase, ook al waren beiden aanwezig. Zo had de projectorganisatie wel het nodige personeel geworven en geselecteerd, maar dit vond al eerder plaats dan in de eerste overeenkomstfase. Als laatste de succesfactoren gerelateerd aan contracteren. Deze waren slechts beperkt aanwezig, om die reden kan niet worden bekeken of deze factoren in de fase voorkwamen. De hierop volgende fase is de tweede overeenkomstfase, deze was heel beperkt terug te zien in de sectorscan Logistiek. De bijhorende succesfactoren, die gerelateerd aan bronnen en projectmanagement, waren wel in het project aanwezig. Er kan niet worden bekeken of deze factoren aanwezig waren in de fase, omdat deze daarvoor te beperkt voor kwam in de sectorscan. De succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement worden ook aan de implementatie- en consolidatiefase gekoppeld. De implementatiefase was aanwezig in het project, de consolidatiefase slechts beperkt. Er kan dan ook niet worden bekeken of de succesfactoren van projectmanagement voorkomen in de consolidatiefase. Wel werd over projectmanagement het volgende gezegd:

*‘Ja, er was zeker een planning. Die had ik wel. Want we wilden natuurlijk enigszins grip, zeker toen we die rondjes langs de velden deden. Ja, er was wel een stappenplan. En ook natuurlijk vanwege de publicatie, he dat had ook een soort stappenplan. Nee, dat had allemaal subplanninkjes om tot het totaalproduct te komen.’*

Hieruit blijkt dat de factoren voor kwamen in de implementatiefase. Zo was er sprake van een specificatie van de actiestappen die nodig waren in de vorm van een planning, passend bij de implementatiefase waarin de aanpak is onderverdeeld in activiteiten. De factoren van projectmanagement kwamen voor in de implementatiefase.

## Hoofdstuk 5 – Analyse

In dit hoofdstuk volgt een analyse van de resultaten. Allereerst worden de verschillende variabelen bekeken, daarna volgt de analyse van de hypothesen. In de analyse van de hypothesen wordt bekeken of deze bevestigd kunnen worden, met behulp van het theoretisch kader.

### 5.1 Analyse van variabelen

#### 5.1.1 Fasen in het issue-focused stakeholder management

Ten eerste worden de variabelen behorend bij de fasen van het *issue-focused stakeholder management* bekeken. *Issue-focused stakeholder management* domineert in netwerken met meerdere belanghebbenden. De fasen in dit model zijn gedefinieerd met het proces formatie, adoptie en implementatie als uitgangspunt. De eerste fase is de initiatiefase. In deze fase wordt het probleem of de uitdaging benoemd door de belanghebbenden (Roloff, 2008). Uit de resultaten blijkt dat deze fase aanwezig is in alle projecten. In de tweede fase, de kennismakingsfase, ontmoeten de actoren elkaar en leren ze elkaar kennen (Roloff, 2008). Deze fase kwam in drie van de vier projecten voor. De eerste overeenkomstfase heeft als doel om overeenstemming te bereiken tussen de verschillende actoren, om uiteindelijk een probleemdefinitie te kunnen ontwikkelen (Roloff, 2008). Ook deze fase kwam in drie van de vier projecten voor. In de tweede overeenkomstfase worden verschillende mogelijke aanpakken vergeleken en wordt er een gekozen, die geïmplementeerd gaat worden (Roloff, 2008). Deze fase kwam bij een heel beperkt aantal respondenten terug. Daarmee kan geconcludeerd worden dat deze fase in geen van de projecten aanwezig was. In de implementatiefase worden de verschillende activiteiten die nodig zijn om het project te realiseren, verdeeld onder de actoren, zodat iedereen kan bijdragen aan het doel (Roloff, 2008). De implementatiefase was bij twee van de vier projecten terug te zien, de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. In de consolidatiefase is er sprake van onderling vertrouwen na een tijdlang intensief samenwerken (Roloff, 2008). Voor deze fase geldt hetzelfde als bij de implementatiefase, hij is alleen goed terug te zien bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. Zoals eerder benoemd is de laatste fase van het model, de institutionaliseringsfase, niet in het onderzoek meegenomen. Deze is dan ook geen onderdeel van de resultaten en de analyse ervan.

Te zien is dat de eerste fasen van het model van het *issue-focused stakeholder management* terugkomen in het grootste deel van de projecten, dit vermindert naar mate het proces vordert. De latere fasen komen in twee van de vier projecten terug. Naar aanleiding hiervan is het interessant te bekijken of de succesfactoren die later in het project verwacht werden, ook sterker

aanwezig zijn bij de twee projecten waarin de fasen tot op het laatst toe te herkennen zijn. Dit wordt dan ook bekeken in de volgende paragraaf.

### *5.1.2 De variabelen behorend bij de succesfactoren*

In dit hoofdstuk worden de verschillende succesfactoren bekeken. Dit zijn de succesfactoren gerelateerd aan externe factoren, stakeholder management, beleid en strategie, leiderschap en team, contracteren, bronnen en projectmanagement. Allereerst wordt gekeken naar de succesfactoren gerelateerd aan externe factoren. Dit zijn factoren die niet beheerst kunnen worden door projectmanagers of organisaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om de bereidheid van de projectleiding om de nodige middelen en autoriteit in te brengen in het project en om de bekwaamheid van de projectleider (Pinto & Slevin, 1988). Deze factoren kwamen in alle vier de projecten terug, het sterkst in de Maatwerkaanpak winkelambacht. De succesfactoren gerelateerd aan stakeholder management omvat de mate van politieke activiteit, het dienen van het belang van de actoren en de communicatie binnen het project (Pinto & Slevin, 1988). Ook deze factoren kwamen sterk terug in de projecten. Ze kwamen het minst sterk terug in de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie. De succesfactoren gerelateerd aan beleid en strategie gaat over de duidelijkheid van doelen en de informatie die in iedere fase van het implementatiefase ter controle wordt verstrekt (Pinto & Slevin, 1988). Deze kwamen bijna niet terug in de projecten, de doelen waren vaak niet helder genoeg voor de respondenten of de respondenten zagen zelf in dat zij het beter hadden moeten communiceren. De succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team gaan onder andere over het gebruik van managementvaardigheden en het vermogen om onverwachte crises en afwijkingen van het plan af te wenden (Belassi & Turkel, 1996; Pinto & Slevin, 1988). Deze factoren kwamen in twee van die vier projecten grotendeels terug en in twee van de vier slechts beperkt. De projecten waarbij deze factoren sterk terugkwamen zijn de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. De succesfactoren gerelateerd aan contracteren omvatten het maken van al dan niet wettelijke afspraken (Morris & Hough, 1987). Dit kwam alleen duidelijk terug in de Maatwerkaanpak winkelambacht. Dat deze factoren niet terug komen in de sectorscans van Actal, kan verklaard worden door de positie die ze heeft. Ze heeft namelijk een onafhankelijke, adviserende taak en kan partijen daardoor niet binden aan (wettelijke) afspraken. Het doel van het project zelf was aan de start voor hen dan ook al niet om uiteindelijk tot afspraken te komen. Uiteraard hopen zij dat de partijen aan wie zij advies uitbrengen, uiteindelijk wel tot afspraken komen. De volgende factor, de succesfactor gerelateerd aan bronnen omvat simpelweg de

beschikbaarheid van financiën (Morris & Hough, 1987). In drie van de vier projecten waren er geen problemen met de financiën. In de Maatwerkaanpak winkelambacht waren de respondenten niet tevreden. Dit was niet omdat zij ontevreden waren over het project, maar omdat zij van mening zijn dat er veel meer uitgehaald had kunnen worden als er een ruimer budget aanwezig was geweest. De laatste factoren, de succesfactoren gerelateerd aan projectmanagement, gaan over de aanwezigheid van uitgebreide informatie over de te ondernemen actiestappen, monitoring en feedback (Pinto & Slevin, 1988). Deze kwamen sterk terug in twee van de vier projecten, namelijk de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan Logistiek.

Ook bij de succesfactoren is te zien dat deze het meest terugkomen bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. Alhoewel de factoren in de bestaande theorie niet bepaalde fasen volgen, is wel vast te stellen dat bij aanwezigheid van de ene set aan succesfactoren, de kans groter is dat een andere set succesfactoren ook aanwezig is in het project.

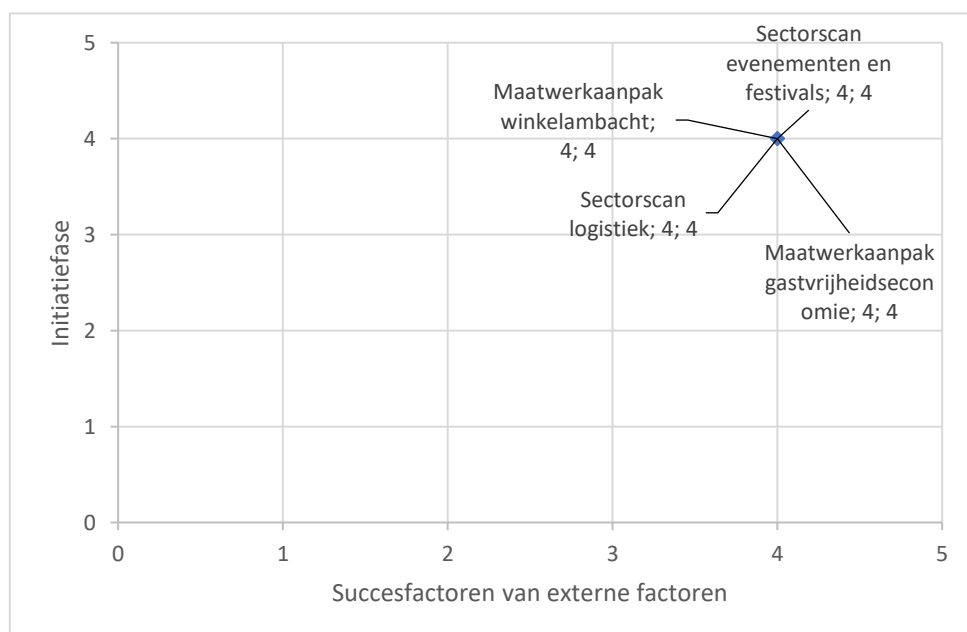
### *5.1.3 De variabele output*

Deze variabele bestaat uit effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit. De effectiviteit van een project bestaat uit het succes in de zin van kosten, tijd en kwaliteit (Cooke-Davies, 2002). Twee van de vier projecten werden als effectief ervaren door de respondenten, namelijk de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. Als tweede efficiëntie, een project is efficiënt als de behaalde doelen in verhouding zijn met de gemaakte kosten (Cooke-Davies, 2002). Bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek was er sprake van efficiëntie, bij de andere twee projecten niet. Legitimiteit, ook wel *output legitimacy*, kent een objectieve en subjectieve kant. De objectieve kant gaat over de mate waarin de uitkomsten effectief zijn in het oplossen van het probleem en de subjectieve kant gaat over de mate waarin de respondenten tevreden zijn over de inhoud van het project (Boedeltje & Cornips, 2004). Bij legitimiteit is hetzelfde te zien als bij effectiviteit en efficiëntie, er is bij de Maatwerkaanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek sprake van legitimiteit, bij de Maatwerkaanpak gastvrijheidseconomie en de Sectorscan evenementen en festivals niet. Het valt bij de projecten op dat wanneer de projecten effectiever zijn, deze ook meer legitiem zijn. Het is niet per definitie zo dat een effectief project, ook legitiem is, de indicatoren meten immers verschillende dingen. Echter is het bij de in dit onderzoek bekeken projecten wel het geval dat de effectieve projecten, ook legitiem zijn en de niet-effectieve projecten, niet legitiem.

## 5.2 Analyse van hypothesen

In dit hoofdstuk worden de hypothesen geanalyseerd. Iedere hypothese wordt afzonderlijk bekeken. Daarnaast zijn de resultaten met behulp van *scatter plots* verder geanalyseerd en kan er met behulp van de trendlijn (in grijs weergegeven) worden gezien of er een trend te zien is in de resultaten. Hiermee wordt de aanwezigheid van de aanwezigheid van succesfactoren in relatie tot de aanwezigheid van een fase bekeken, waardoor bijvoorbeeld goed te zien is of bij een afwezigheid van de factoren, de fasen ook afwezig zijn. De *scatter plots* zeggen niets over het succes van de projecten, het succes van de projecten in relatie met de fasen wordt met behulp van laatste hypothese geanalyseerd.

De eerste hypothese luidt: *externe succesfactoren hebben een positieve invloed op de initiatiefase*. Dit vanwege het feit dat de probleemerkenning een rol speelt in deze fase en de externe factoren hier invloed op uit kunnen oefenen, omdat deze onder andere de omgevingsfactoren omvatten. De projectorganisatie moet de urgentie van het probleem zien, zodat zij zich er voor in gaat zetten. (Roloff, 2008; Pinto & Slevin, 1988). Uit de resultaten is gebleken dat deze relatie bij drie van de vier projecten zichtbaar was. Bij het project Maatwerk aanpak gastvrijheidseconomie kon de relatie niet worden vastgesteld, maar kan de relatie ook niet worden uitgesloten. Onderstaande *scatter plot* laat zien dat de aanwezigheidsscore van de fasen, overall even hoog is als de aanwezigheidsscore van de factoren. Hiermee wordt bevestigd dat er sprake is van een positieve relatie. Daarmee wordt de hypothese bevestigd.



Figuur 2 Relatie tussen initiatiefase en externe factoren

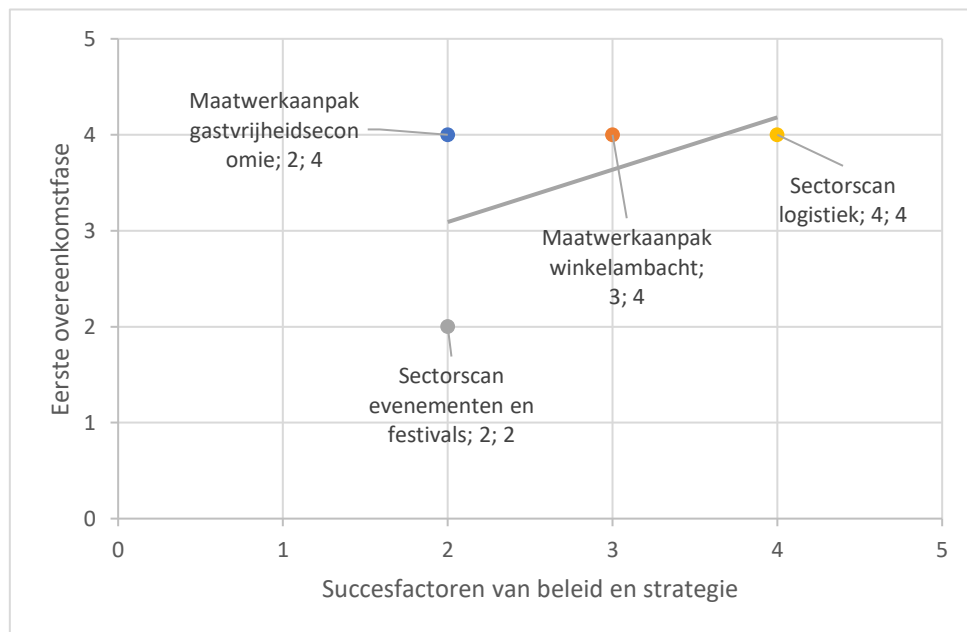
De tweede hypothese luidt: *succesfactoren van stakeholdermanagement hebben een positieve invloed op de kennismakingsfase*. Dit vanwege het feit dat de betrokkenen in deze fase met elkaar moeten leren communiceren. Het is belangrijk dat de projectorganisatie zorgt voor goede communicatie en de juiste partijen bij elkaar brengt. Deze elementen zijn de succesfactoren van stakeholdermanagement. Deze relatie blijkt bij drie van de vier projecten te zien. Bij de Sectorscan logistiek ontbreekt de kennismakingsfase, waardoor de relatie niet kon worden vastgesteld. Doordat er bij de andere projecten wel sprake was van de relatie, wordt de positieve relatie, en daarmee de hypothese bevestigd. Zoals eerder gezegd, zijn er bij het ontbreken van een fase twee mogelijkheden, 1) de aanpak van het project klopt niet en het project had nog succesvoller kunnen zijn en 2) het project kan ook zonder deze fase en had genoeg aan de andere factoren en fasen om succesvol te zijn. Waar in dit geval (en in andere soortgelijke situaties) sprake van is, wordt niet duidelijk uit de interviews. Wel blijft vast staan dat de factoren van stakeholdermanagement een positieve invloed hebben op de kennismakingsfase, zoals te zien in de andere drie projecten.



Figuur 3 Relatie kennismakingsfase met stakeholder management

De volgende hypothese is: *succesfactoren van beleid en strategie hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase*. Dit omdat het opstellen van een gemeenschappelijke beschrijving het doel is van deze fase en de succesfactoren omtrent beleid en strategie ingaan op de duidelijkheid van doelen en algemene richtingen. De gemeenschappelijke beschrijving geeft deze duidelijkheid van doelen en richtingen. De resultaten lieten zien dat alleen bij de

Sectorscan logistiek een relatie zichtbaar was. Bij de andere projecten kon dit niet worden bekeken, doordat de factoren omtrent beleid en strategie te beperkt aanwezig waren in het project. In de scatter plot is een trend te zien: hoe meer de succesfactoren aanwezig zijn, hoe meer de fase aanwezig is. Alleen de Maatwerkeraanpak gastvrijheidseconomie wijkt hier enigszins vanaf. Dit belemmert de trendlijn echter niet, waardoor nog steeds een stijgende lijn te zien is. Op basis van de trend die te zien is in de onderstaande *scatter plot* en de relatie die gevonden is, kan daarom worden geconcludeerd dat er sprake is van een positieve relatie, waarmee de hypothese *succesfactoren van beleid en strategie hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase* wordt bevestigd.

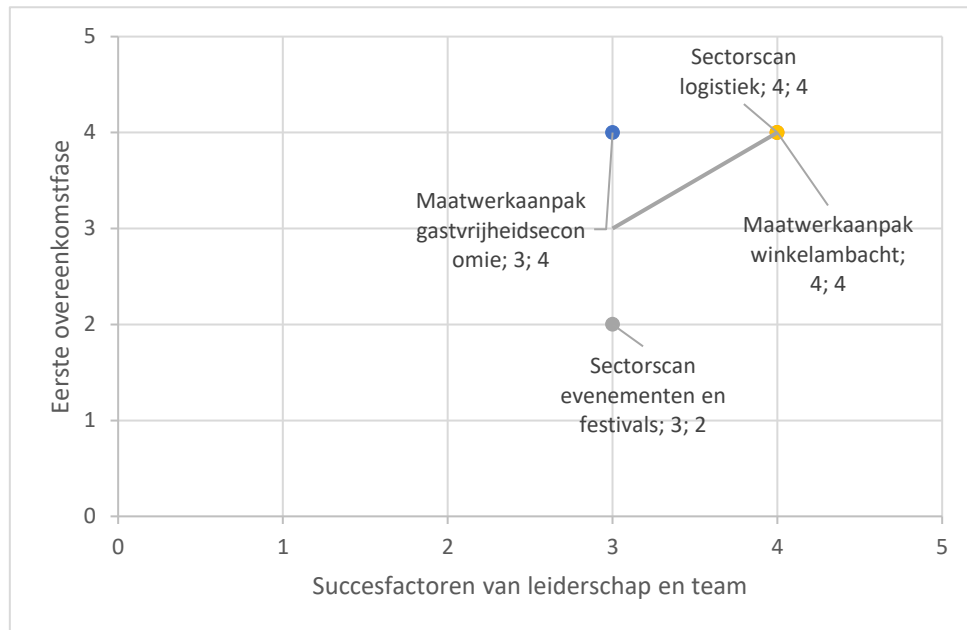


Figuur 4 Relatie eerste overeenkomstfase met beleid en strategie

Als vierde de hypothese: *succesfactoren van leiderschap en team hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase*. Zoals gesteld is deze fase gefocust op het vormen van een gemeenschappelijke beschrijving. De verwachting is dat de succesfactoren van leiderschap en team hierbij een rol spelen, omdat deze in gaan op de kwaliteit van het management en het werven van de juiste mensen. Als dit aanwezig is, zal deze fase soepel verlopen en als de juiste mensen betrokken worden, kan de gemeenschappelijke beschrijving worden opgesteld. Bij de betrokken organisaties wordt dit gedaan in het eindrapport wat zij opstellen, hierin beschrijven zij het probleem of de uitdaging na overeenstemming met de actoren. In de resultaten bleek dat alleen bij de Maatwerkeraanpak winkelambacht een relatie zichtbaar was. Bij de Sectorscan logistiek waren beide wel aanwezig, maar kon de relatie niet bevestigd worden. Bij de andere projecten waren de factoren te beperkt aanwezig om een conclusie te kunnen trekken. Ook de

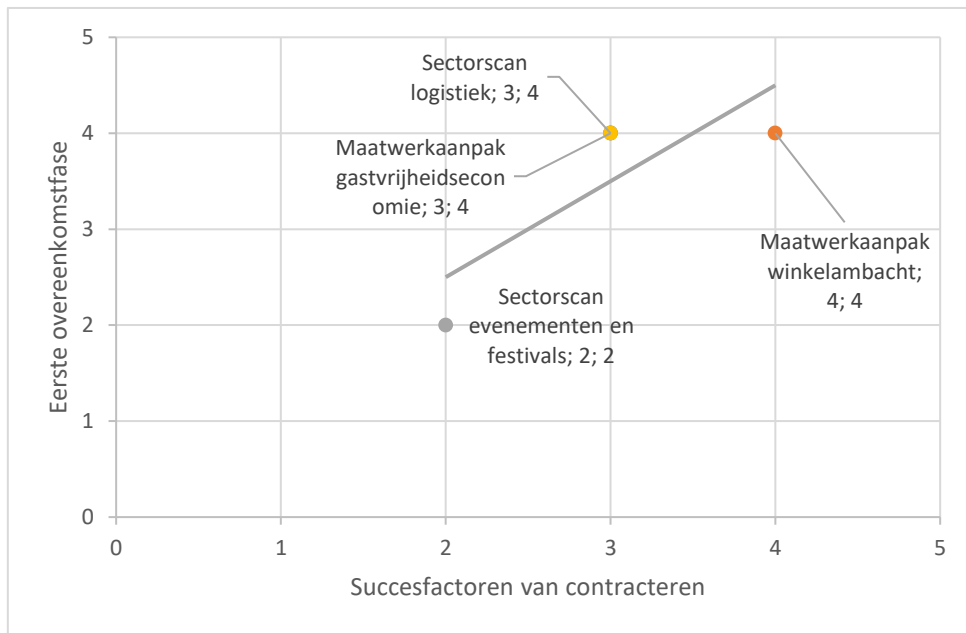


*scatter plot*, zie figuur 5, laat niet direct een heel eenduidig beeld zien. De hypothese kan niet worden bevestigd.



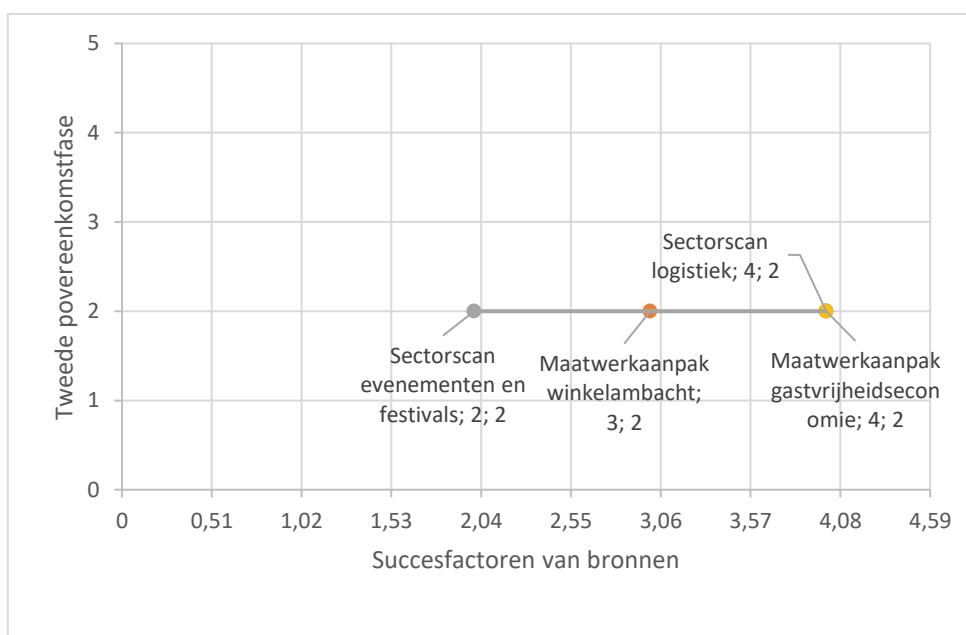
Figuur 5 Relatie eerste overeenkomstfase met leiderschap en team

De vijfde hypothese is: *succesfactoren van contracteren hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase*. Deze succesfactoren spelen naar verwachting een rol in de eerste overeenkomstfase, omdat harde afspraken worden gemaakt over de probleemdefinitie en algemene beschrijving, alvorens het project verder gaat. Naar aanleiding van de resultaten kon alleen bij de Maatwerkeraanpak winkelambacht een relatie tussen de fase en de factoren gezien worden. Bij de andere projecten kwamen de fase en/of factoren niet (voldoende) voor. In de *scatter plot*, zie figuur 6, is wel een samenhang te zien tussen de aanwezigheid van de fase en de aanwezigheid van de factoren. Met andere woorden, wanneer de succesfactoren beperkt aanwezig zijn, geldt dat ook voor de fase en naarmate de factoren meer aanwezig zijn, is de fase dat ook. Met deze informatie, en de relatie die te zien was in de Maatwerkeraanpak winkelambacht, wordt de hypothese bevestigd.



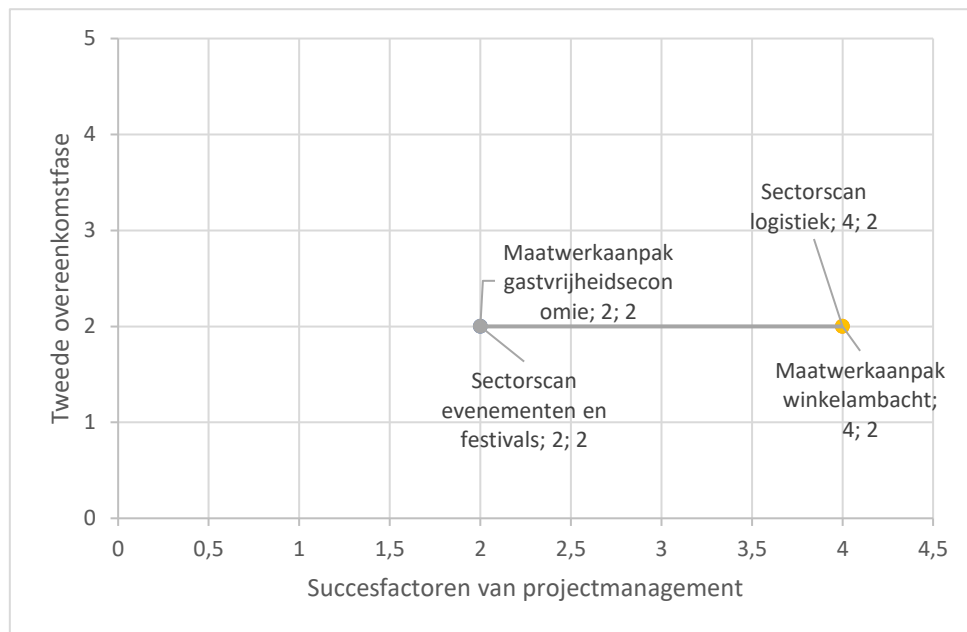
Figuur 6 Relatie eerste overeenkomstfase met contracteren

Ten zesde de hypothese: *succesfactoren van bronnen hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase*. In de tweede overeenkomstfase wordt besloten welke aanpak wordt geïmplementeerd. Onderdeel van verschillende aanpakken zijn verschillende kostenplaatjes, om die reden is verwacht dat de succesfactoren omtrent bronnen hier een rol spelen. Deze gaan over de beschikbaarheid van de benodigde middelen en financiën. In de resultaten kwam naar voren dat bij alle projecten deze fase beperkt aanwezig was en bij sommige projecten kwamen ook de factoren beperkt voor. Hierdoor kan de hypothese niet worden bevestigd.



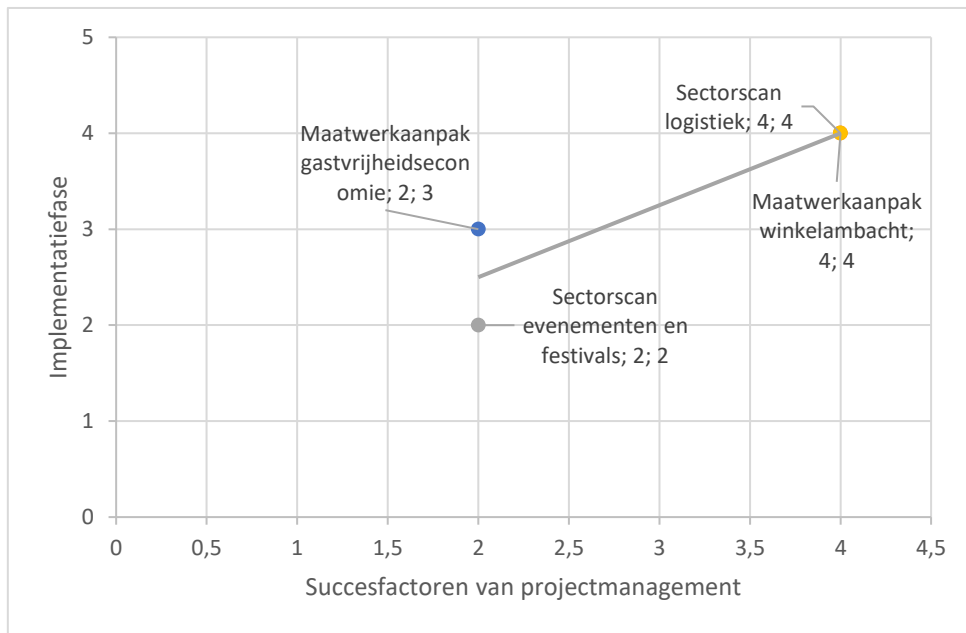
Figuur 7 Relatie tweede overeenkomstfase met bronnen

De volgende hypothese luidt: *succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase*. Projectmanagement speelt naar verwachting een rol in de tweede overeenkomstfase, omdat bij de aanpak ook de actiestappen die nodig zijn voor het project worden bepaald, wat onderdeel is van projectmanagement. Ook moet er sprake zijn van de vereiste expertise en technologie om hier een goed besluit over te maken en de aanpak uit te kunnen voeren. Uit de resultaten (en de hiervoor besproken hypothese) blijkt dat de fase beperkt aanwezig was in de projecten, daardoor kan de hypothese niet worden bevestigd.



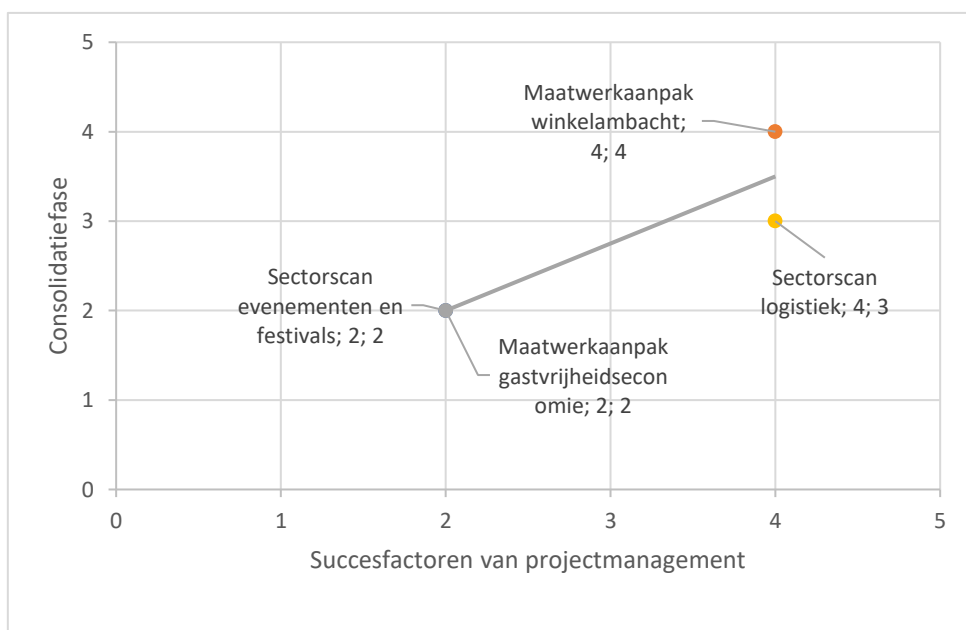
Figuur 8 Relatie tweede overeenkomstfase met projectmanagement

De achtste hypothese is: *succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de implementatiefase*. Deze hypothese is opgesteld omdat in deze fase een verdeling van de activiteiten volgt, de succesfactoren omtrent projectmanagement spelen hier een rol in, omdat de verdeling volgt op basis van de opgestelde actiestappen. Dit is ook te zien in de resultaten, bij twee van de vier projecten komt deze relatie terug, bij de Maatwerkeraanpak winkelambacht en de Sectorscan logistiek. Bij de andere twee zijn de fase en factoren beperkt aanwezig. Met behulp van deze informatie en de schematische weergave hiervan in de *scatter plot*, zie figuur 9, wordt de hypothese bevestigd.



Figuur 9 Relatie implementatiefase met projectmanagement

De negende hypothese is: *succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de consolidatiefase*. Ook in deze fase spelen de succesfactoren van projectmanagement naar verwachting een rol, dit omdat de activiteiten hier worden verfijnd en er transparante regels voortvloeien uit de samenwerking, waarbij de actoren vertrouwen hebben in elkaar. In de resultaten blijkt dat dit het geval is bij één van de vier projecten, de Maatwerk aanpak winkelambacht. Bij de andere projecten zijn de fase en/of factoren te beperkt aanwezig. Met de informatie vanuit de Maatwerk aanpak winkelambacht en de onderstaande *scatter plot*, kan de positieve relatie wel worden herkend. De hypothese is hierdoor bevestigd.



Figuur 10 Relatie consolidatiefase met projectmanagement

De laatste hypothese luidt: *een succesvolle doorloop van de fasen van Roloff (2008) heeft een positieve invloed op de output van project-based firms*. Deze hypothese komt voort uit de theorie van Roloff (2008), waarin zij de fase beschrijft als deze succesvol worden doorlopen. Dit is ook de manier waarop de fasen in dit onderzoek zijn getoetst. Alle fasen bij elkaar zorgen voor een totaal en compleet project. Wanneer de fasen succesvol worden doorlopen, is de kans groter dat de effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit van een project omhoog worden gebracht. Uit de resultaten bleek dat deze verwachting klopte, bij het project waarbij sprake was van de hoogste aanwezigheidsscore bij de fasen, de Maatwerkaanpak winkelambacht, was ook de aanwezigheidsscore met betrekking tot output het hoogst. Bij het project met de laagste aanwezigheidsscore wat betreft de fasen, de Sectorscan evenementen en festivals, was ook de score met betrekking tot output laag. Hiermee wordt de positieve relatie vastgesteld en de hypothese bevestigd.

## Hoofdstuk 6 – Conclusie en aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord en wordt de doelstelling besproken. Daarnaast worden er enkele aanbevelingen gedaan.

#### 6.1.1 Deelvragen

De eerste deelvraag luidt: *Wat zegt de literatuur over project-based firms?* Een *project-based firm* is een organisatie, opgericht omtrent projecten. Projecten zijn groepen mensen met verschillende vaardigheden die bij elkaar gebracht worden met als doel innovatieve producten en diensten te ontwikkelen in een bepaalde periode. Ze produceren complexe producten voor hun klanten (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006; Prencipe & Tell, 2001; Sydow et al., 2004. In: Whitley, 2006). Twee dingen zijn belangrijk voor een succesvolle PBF: 1) de mate waarin de organisatie ongebruikelijke (soms eenmalige) producten en diensten voor onzekere en gevarieerde markten ontwikkeld en 2) de mate waarin de organisatie van expertise, taken en rollen voorspelbaar is en stabiel is over projecten (Whitley, 2006).

De tweede deelvraag luidt: *Wat zegt de literatuur over issue-focused stakeholder management?* Stakeholdermanagement vindt plaats in netwerken, waarin actoren vanuit private partijen, maatschappelijke organisaties en publieke organisaties samenkomen. Een multi-stakeholder netwerk is vaak issue of kwestie-gedreven. Bij zo'n dringende en complexe kwestie is samenwerking meestal vereist. Toch bestaat de kans dat de stakeholders sceptisch of zelfs vijandig tegenover de samenwerking staan (Roloff, 2008). Het *issue-focused stakeholder management* kan verschillende vormen aannemen, het fasemodel, stromenmodel of rondenmodel. Het fasemodel gaat ervan uit dat iedere fase bepaalde specifieke karakteristieken en participanten heeft en kent de volgende (elkaar opvolgende) stappen: initiatie, kennismaking, eerste overeenkomst, tweede overeenkomst, implementatie, consolidering, institutionalisering of uitsterven (Roloff, 2008).

De derde deelvraag luidt: *Wat zegt de literatuur over factoren die helpen succes te behalen?* Een succesfactor betreft de input in het managementsysteem, dat direct of indirect leidt tot het succes van het project (Cooke-Davies, 2002). Succesfactoren werden niet stuk voor stuk benoemd, maar in groepen ingedeeld (Westerveld, 2003). Dit omdat onmogelijk is om een lijst met specifieke factoren te maken, die op ieder project toepasbaar is. Dit vanwege de verschillende grootte, mate van uniciteit en complexiteit van ieder project. De groepen zijn: leiderschap en team, beleid en strategie, stakeholder management, bronnen, contracteren,

projectmanagement en externe factoren. Alle factoren zijn door de verschillende onderzoekers benoemd door te kijken wat een projectmanager kan doen om succes te bereiken. Het zijn factoren die het project op een positieve manier beïnvloeden en het project vooruithelpen. De factoren zijn vervolgens getoetst om te bepalen of deze factoren daadwerkelijk tot succesvolle projecten leidden.

De vierde deelvraag luidt: *Wat zegt de literatuur over succesvolle realisatie van publieke projecten?* Het succes van projectmanagement wordt gemeten aan de hand van de effectiviteit van het project, ook wel de output. Het betreft het succes in de zin van kosten, tijd en kwaliteit. Omdat het succes van een project complexer is dan alleen dat, een criterium dat bijvoorbeeld wordt voorgesteld voor het bepalen van succes is de tevredenheid van alle stakeholders (Van Aken, 1996. In: Westerveld, 2003). Met de tevredenheid wordt de legitimiteit van de output van een project in kaart gebracht. Output legitimacy kent een subjectieve en objectieve kant. De objectieve kant is de mate waarin de uitkomsten van het project effectief zijn in het oplossen van problemen. De subjectieve kant is de mate waarin betrokkenen tevreden zijn over de inhoud van het project. Dit wordt niet gemeten door efficiëntie en effectiviteit, terwijl dit wel een belangrijke component is (Boedeltje & Cornips, 2004).

De vijfde deelvraag luidt: *Wat is de verwachte relatie tussen de factoren, fasen en succesvolle realisatie?* De verwachting was dat de succesfactoren van Westerveld (2003) invloed hebben op bepaalde fasen van het *issue-focused stakeholder management*. Zo werd verwacht dat de succesfactoren omtrent externe factoren invloed hebben op de initiatiefase, succesfactoren omtrent stakeholdermanagement op de kennismakingsfase, succesfactoren omtrent beleid en strategie, succesfactoren omtrent leiderschap en team en succesfactoren omtrent contracteren op de eerste overeenkomstfase, en succesfactoren omtrent projectmanagement op de tweede overeenkomstfase, de implementatiefase en de consolidatiefase. De laatste fase is buiten beschouwing gelaten, omdat de projectmanager geen directe invloed kan uitoefenen op deze fase. Daarnaast werd verwacht dat wanneer de fasen doorlopen worden, dat een positieve invloed heeft op de output van het project. Dit omdat er sprake is van succes wanneer er een fase afgerond is. Alle succesvolle fasen bij elkaar, leiden daarom naar verwachting tot een succesvolle output. Wel werd er een kanttekening geplaatst. Het kan voorkomen dat een fase niet aanwezig is binnen het project, maar de output van het project wel succesvol is. In dat geval klopt er iets in de aanpak van het project niet. Het is mogelijk dat het project nog succesvoller zou zijn geweest, als de fase wel aanwezig was. Daarnaast is het ook mogelijk dat een dergelijk

project ook zonder de desbetreffende fase kan. Er is reeds geconcludeerd dat deze kwesties met dit onderzoek niet te achterhalen zijn.

De zesde deelvraag luidt: *Welke van deze relaties zijn terug te vinden in de praktijk van publieke projecten?* Een deel van de hierboven genoemde relaties zijn terug te vinden in de praktijk van de publieke projecten die in dit onderzoek zijn bekeken. Zo is de eerste hypothese, externe factoren hebben een positieve invloed op de initiatiefase, bevestigd. De tweede hypothese, succesfactoren van stakeholdermanagement hebben een positieve invloed op de kennismakingsfase, is ook bevestigd. Evenals de derde hypothese, succesfactoren van beleid en strategie hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase. De vierde hypothese, succesfactoren van leiderschap en team hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase, is niet bevestigd. De vijfde hypothese, succesfactoren van contracteren hebben een positieve invloed op de eerste overeenkomstfase, is wel bevestigd. De zesde hypothese, succesfactoren van bronnen hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase, is niet bevestigd. De zevende hypothese, succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de tweede overeenkomstfase, kon eveneens niet worden bevestigd. De achtste hypothese, succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de implementatiefase, is bevestigd. De negende hypothese, succesfactoren van projectmanagement hebben een positieve invloed op de consolidatiefase, is eveneens bevestigd. De tiende hypothese, een succesvolle doorloop van de fasen van Roloff (2008) heeft een positieve invloed op de output van *project-based firms*, is bevestigd.

De zevende deelvraag luidt: *Tot welke aanpassing van de theorie over projectsucces en succesfactoren leiden de antwoorden op bovenstaande vragen?* De beantwoording van deze vragen leidt tot de volgende aanpassingen. Het model van Westerveld (2003) worden uitgebreid. Er kan in het model niet alleen aangegeven welke groepen factoren er in projecten te vinden zijn, maar er kan ook worden weergegeven in welke fasen van Roloff (2008) de factoren zouden moeten voorkomen om ze het meest tot hun recht te laten komen. Dit kan dienen als een handleiding voor project gebaseerde organisaties, zodat zij duidelijker hebben waarop zij zich moeten focussen in welke fase. Het hernieuwde model is weergegeven in tabel 13. Links staan de groepen succesfactoren en rechts wordt aangegeven in welke fase deze factoren een positieve invloed hebben.



<i>Resultaatgebieden 'Project Excellence Model' [Westerveld (2003)]</i>	<i>Fasen van het issue-focused stakeholder management</i>
Externe factoren	Initiatiefase
Stakeholdermanagement	Kennismakingsfase
Beleid en strategie	Eerste overeenkomstfase
Leiderschap en team	-
Contracteren	Eerste overeenkomstfase
Projectmanagement	Implementatiefase, consolidatiefase

*Tabel 13 Weergave Resultaatgebieden 'Project Excellence Model' in fasen van het issue-focused stakeholder management*

### *6.1.2 Probleemstelling*

De doelstelling van deze scriptie was: *Bijdragen aan de theorie over succesfactoren in publieke projecten door verwachtingen over factoren die tot succes leiden in bepaalde fasen te toetsen aan de empirie.* Deze doelstelling is behaald door middel van het beantwoorden van bovenstaande deelvragen. Met behulp van de gecodeerde informatie uit de interviews, konden de projecten worden geanalyseerd. Met deze analyse kon de relatie tussen de succesfactoren, de fasen en de output worden bepaald.

De vraagstelling van deze scriptie was: *Welke factoren en fasen leiden volgens de literatuur en de empirie tot succesvolle uitvoering van een publiek project door project gebaseerde organisaties?* Uit de beantwoorde deelvragen blijkt dat succesfactoren omtrent externe factoren, dat zijn managementondersteuning en invloeden uit de omgeving, in de initiatiefase leiden tot een succesvolle uitvoering van het project. In deze fase wordt het probleem of de uitdaging benoemd door iemand die hier een oplossing voor wil vinden. Ook voor succesfactoren van stakeholdermanagement (zoals politieke activiteit en heldere communicatie) in de kennismakingsfase, geldt dat deze tot een succesvolle uitvoering van het project leiden. De kennismakingsfase is de fase waarin de actoren elkaar ontmoeten. Succesfactoren van beleid en strategie, bijvoorbeeld duidelijkheid van doelen en richtingen, hebben positieve invloed op de eerste overeenkomstfase (de fase met als doel om overeenstemming te bereiken). Voor succesfactoren van contracteren, zoals het maken van afspraken, geldt dat ook in de eerste overeenkomstfase. Succesfactoren van projectmanagement, zoals beschikbaarheid van expertise, in de implementatiefase (de fase waar er sprake is van samenwerking en actie) en succesfactoren van projectmanagement in de consolidatiefase ( de fase waarin er sprake is van vertrouwen) leiden tot een succesvolle

uitvoering van het project. Wanneer de factoren aanwezig zijn, is de kans hierbij groter dat de fasen succesvol afgerond worden. Dit leidt tot een output die als succesvol wordt ervaren en waar positief op terug wordt gekeken. Deze resultaten zijn verwerkt in een herziene vorm van het model van Westerveld (2003), zoals te zien in tabel 13.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat dat het succes van projecten in de publieke sectoren vergroot kan worden. Projectorganisaties moeten de factoren en fasen uit het vernieuwde model in beschouwing nemen en hier concreet iets mee doen, door deze allereerst te verwerken in de projectaanpak en ook later te monitoren of de succesfactoren aanwezig zijn in de juiste fasen. Wanneer de factoren niet in de juiste fasen aanwezig zijn, moeten de projectorganisaties hun plan bijstellen om ervoor te zorgen dat dit wel het geval is. Op deze manier wordt een effectievere, efficiëntere en meer legitieme output gerealiseerd voor de betreffende projecten en vergroten de projectorganisaties hun invloed op succes.

## **6.2 Discussie**

In dit onderzoek is een beperkt aantal projecten bekeken. Dit maakt dat de resultaten minder te generaliseren zijn. Wel zijn verschillende projecten bekeken, de ene minder succesvol dan de andere. Ook is er gekeken bij twee verschillende projectorganisaties. Dit maakt dat de uitkomsten in ieder geval te generaliseren zijn naar organisaties die gelijkenis vertonen met de in dit onderzoek meegenomen organisaties. Daarnaast is dit onderzoek door één onderzoeker gedaan, dit kan eventuele subjectiviteit in de hand werken. Dit is tegengegaan door het gebruiken van een objectief codeerschema, waardoor het onderzoek te herhalen is.

## **6.3 Aanbevelingen**

### *6.3.1 Wetenschappelijke aanbevelingen*

Hoewel er een goed beeld is van de relaties tussen de factoren en de fasen, zijn er nog mogelijkheden om deze verder te onderzoeken. Zo konden een aantal hypothesen niet worden bevestigd, vanwege een gebrek aan factoren en/of fasen in het project. Verder onderzoek zou meer projecten kunnen analyseren, zodat ook de relaties tussen de factoren en fasen te meten die in dit onderzoek niet gezien werden en deze kunnen worden toegevoegd aan het raamwerk. Daarnaast kan grootschaliger onderzoek antwoord geven op de vraag of er factoren zijn die op meerdere fasen van invloed zijn, ook al wordt dat niet direct theoretisch verwacht. Ook zou een dergelijk onderzoek kunnen onderzoeken of er bij het ontbreken van een fase bij een succesvol project, geldt dat het project nog succesvoller had kunnen zijn of dat projecten ook goed zonder die fase kunnen. Bovendien heeft dit onderzoek zich enkel gefocust op het

fasemodel. Verder onderzoek is nodig om ook de invloed van de factoren in het rond en of stromenmodel, eerder toegelicht in hoofdstuk 3, te kunnen bepalen.

### *6.3.2 Beleidsaanbevelingen*

De aanbevelingen voor de projectorganisaties Sira Consulting en Actal (en soortgelijke organisaties) zijn allereerst om bij de bespreking van de opzet met de opdrachtgever of bij het opstellen van het eigen plan van aanpak, de set factoren en fasen naast het plan te leggen. Op die manier kan er vooraf voor worden gezorgd dat de factoren meegenomen worden, en kan er achteraf worden getoetst of alles is gedaan om een milieu te creëren waarbij deze factoren voor komen of de mogelijkheid krijgen om voor te komen in het project. Daarnaast is een knelpunt vaak het verkrijgen van input van betrokkenen. Zo kwam de tweede overeenkomstfase in geen van de projecten terug. Projectaanpakken werden niet vergeleken, omdat er vaak maar één aanpak werd gepresenteerd. Om het geven van input, maar ook het verwerken van input, te stimuleren, wordt aanbevolen om gebruik te maken van een online platform. Hier kan informatie laagdrempelig met de overige betrokkenen worden gedeeld. Voorbeelden van dergelijke software zijn Slack en Zoho Projects. Dit omdat het via deze platforms mogelijk is om communicatie te centraliseren en te categoriseren. Daarnaast kunnen conversaties per team worden opgesplitst, en kunnen teamleden conversaties verlaten wanneer zij geen interesse meer hebben in het onderwerp (in tegenstelling tot wat mogelijk is bij e-mail contact). Daarnaast kan er een projectkalender bijgehouden worden, zodat betrokkenen eenvoudig kunnen inzien waar het project staat en wat er de komende tijd zal gebeuren. Hierdoor kunnen projectleden makkelijker worden betrokken bij het project, wat een positieve invloed kan hebben op de aanwezige succesfactoren in de fasen. Zowel Sira Consulting als Actal maken nog geen gebruik van dergelijke platforms, het is raadzaam dat zij deze systemen integreren in hun werkwijze. Achteraf is het goed om te evalueren wat deze platforms hebben opgebracht of juist niet hebben opgebracht, zodat kritisch gekeken wordt naar de meerwaarde ervan.

## Literatuur

- Actal, 2013. *Regels in bedrijf: sectorscan logistiek*. Geraadpleegd via [[https://www.actal.nl/wp-content/uploads/Onderzoek-Actal-Brochure-Sectorscan-Logistiek\\_BW\\_def-internet.pdf](https://www.actal.nl/wp-content/uploads/Onderzoek-Actal-Brochure-Sectorscan-Logistiek_BW_def-internet.pdf)]
- Actal, 2017. *Sectorscan evenementen en festivals*. Geraadpleegd via [<http://www.actal.nl/wp-content/uploads/006-Eindrapport-DEF-17.A1600009058.D5-Sectorscan-evenementen-en-festivals.pdf>] op 7 mei 2018
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K. & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*. 32 (8), 1321-1332.
- ANKO (z.j.). Over ANKO. Geraadpleegd via [<https://www.anko.nl/over-anko>] op 29 mei
- Arditi, D., Akan, G. T., & Gurdamar, S. (1985). Reasons for delays in public projects in Turkey. *Construction management and economics*, 3(2), 171-181.
- ATR (z.j.). Over ATR. *De missie van ATR*. Geraadpleegd via [<https://www.atr-regeldruk.nl/over-atr/>] op 1 mei 2018
- Belassi, W. & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical succes/failure factors in Projects. *International Journal of Project Management*, 14(3):141–51.
- Blindenbach-Driessen, F. & Van den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35(4), 545-561.
- Boedeltje, M. & Cornips, J. (2004). *Input and output legitimacy in interactive governance*. NIG Annual Work Conference 2004 Rotterdam, No. NIG2-01.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- De Volkskrant, (7 juli 2017). Weer mislukt duur ict-project overheid: Plasterk stopt modernisering basisadministratie. Geraadpleegd via [<https://www.volkskrant.nl/binnenland/weer-mislukt-duur-ictproject-overheid-plasterk-stopt-modernisering-basisadministratie~a4505047/>] op 8 januari 2018.
- Dlakwa, M. M., & Culpin, M. F. (1990). Reasons for overrun in public sector construction projects in Nigeria. *International Journal of Project Management*, 8(4), 237-241.
- Domburg, P. van (2015). *Voorwoord*. Geraadpleegd via [<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-650870.pdf>] op 7 mei 2018
- Finsterbusch, K. (1980). *Understanding social impacts: assessing the effects of public projects*.

Fortune, J. & White, D. (2006) Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management* 24(1), 53–65.

Geraedts, R. P. (2009). Projectorganisatie en samenwerking. *Inleiding Bouwmanagement*, 101-131.

HISWA (z.j.). *Brancheorganisatie*. Geraadpleegd via [https://www.hiswa.nl/brancheorganisatie] op 29 mei 2018.

Hoopen, J. ten & Zijp, R. van (2013). Regels in bedrijf: sectorscan logistiek. Geraadpleegd via [http://www.actal.nl/wp-content/uploads/Onderzoek-Actal-Brochure-Sectorscan-Logistiek\_BW\_def-internet.pdf] op 7 juni 2018

Jager, J. de (2015). *Best-practice event maatwerkenpak regeldruk bedrijven*. Geraadpleegd via [http://www.actal.nl/wp-content/uploads/Verslag-Best-practice\_event\_maatwerkenpak\_regeldruk\_bedrijven.pdf] op 7 mei 2018

Lim, C.S. & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248

Morris, P.W.G., Hough, G.H. (1987). *The anatomy of major projects*. London: John Wiley and Sons

NOC\*NSF (z.j.). *Organisatie*. Geraadpleegd via [https://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3643] op 28 mei 2018

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

Roloff, J. (2008). Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focused Stakeholder Management. *J Bus Ethics*, 82(1), 233–250.

Sira Consulting, 2014. *Actieprogramma gastvrijheidseconomie*. Te raadplegen via [https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/06/21/actieprogramma-knelpunten-gastvrijheidseconomie]

Sira Consulting, 2015. *Actieprogramma regeldruk winkelambacht*. Te raadplegen via [https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-650870.pdf]

Teisman, G. R. (2000). Models For Research into Decision-Making Processes: On Phases, Streams and Decision-Making Rounds. *Public Administration*, 78(4), 937-956.

TLN (2016). Over Transport en Logistiek Nederland. Geraadpleegd via [<https://tln.nl/over-TLN>] op 10 juli 2018

Thaens, M. (2000). Effectief leiderschap in een innovatieve praktijk. In: Effectief leiderschap in een innovatieve praktijk. Het project MSHR: 'Failure is not an option' (pp. 1–66). Launch!.

Topsector Logistiek. Wat is de topsector logistiek? Geraadpleegd via [<https://www.topsectorlogistiek.nl/wat-is-de-topsector-logistiek/>] op 7 juni 2018

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77-99.

Wit, A. de (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

## **Bijlagen**

### **Bijlage I – Interviewvragen**

#### Variabele – succesfactoren en fasen *issue-focused stakeholder management*

1. Wat was de aanleiding van het project?

#### Initiatiefase

2. Werd het probleem dat er was aan het begin van het project in samenwerking met alle actoren gedefinieerd?
3. Was iedereen het gelijk eens?

#### Externe factoren

4. Waren er externe factoren die invloed hadden op het project?
5. Vond u dat het project van belang was?
6. Was er een algemeen gevoel van urgentie?

#### Kennismakingsfase

7. Is er na het definiëren van het probleem een moment geweest waarbij alle betrokkenen elkaar hebben ontmoet?
8. Is er toen gesproken over elkaars visie?
9. Ging de communicatie goed?

#### Stakeholder management

10. Was er sprake van politieke activiteit in de organisatie of speelde er andere soortgelijke invloeden?
11. Diende het project uw (eigen) belang?
12. Hoe was de communicatie met de betrokkenen?
13. Werd er een geschikt netwerk geboden?

#### Eerste overeenkomstfase

14. Zijn er verschillende visies over de aanpak gedefinieerd?
15. En werden deze met elkaar vergeleken?

#### Tweede overeenkomstfase

16. Werd er pas na het delen van de verschillende visies een projectaanpak gekozen?

### *Beleid en strategie*

17. Waren de doelen u altijd duidelijk?
18. Werd informatie over het proces van het project verstrekt en werden betrokkenen zo up to date gehouden?

### *Leiderschap en team*

19. Hoe is de groep van betrokken personen bij elkaar gebracht?
20. Hoe heeft u de leiding van het project ervaren?
21. Vond u de projectleider bekwaam?
22. Waren er onverwachte gebeurtenissen aanwezig in het project?
23. Werd alles wat u nodig had beschikbaar gesteld?

### *Contracteren*

24. Werden er (wettelijke) afspraken gemaakt over het project?

### *Bronnen*

25. Waren alle benodigde financiën beschikbaar?
26. Werd er gebruik gemaakt van voorlopige schattingen van de benodigde middelen?

### *Projectmanagement*

27. Was er vooraf gedetailleerde informatie beschikbaar over de verschillende stappen die werden ondernomen in het onderzoek?
28. Was alle technologie en expertise die nodig was voor het onderzoek beschikbaar?
29. Werd het project constant gemonitord en was er ruimte voor feedback?

### *Implementatiefase*

30. Is de voorgestelde aanpak daarna onderverdeeld in activiteiten?
31. Ging de verdeling van activiteiten goed?

### *Consolidatiefase*

32. Werd er in vertrouwen samengewerkt?

### *Inductief*

33. Zijn er dingen voorgevallen die essentieel waren voor het slagen van het project?
34. Waren er dingen opmerkelijk in het project?



35. Is u iets bijzonders bijgebleven aan dit project?

Variabele – Output van *project-based firms*

36. Waren de kosten van het project laag of hoog? Wat was hier van de oorzaak?

37. Is er weinig of veel tijd besteed aan het project? Wat was hier van de oorzaak?

38. Was de kwaliteit van het project laag of hoog? Wat was hier van de oorzaak?

39. Zijn de behaalde doelen in goede verhouding met de gemaakte kosten?

40. Zijn de uitkomsten effectief in het oplossen van het probleem?

41. Had u vooraf, tijdens en na het project hetzelfde idee over het einddoel?

42. Bent u tevreden over de inhoud en de uitkomsten van het project?

## Bijlage II – Coderingschema

<i>Variabele</i>	<i>Definitie</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Sub indicatoren</i>	<i>Waarden</i>
1. Fasen in <i>issue-focused stakeholder management</i>	Stakeholder management vindt plaats in netwerken, waarin actoren vanuit private partijen, maatschappelijke organisaties en publieke organisaties samenkomen om een gemeenschappelijke aanpak voor een issue te vinden. Het <i>issue-focused stakeholder management</i> kan verschillende vormen aannemen, de meest voorkomende hiervan is het fasemodel (Roloff, 2008).	1.1 Initiatiefase	1.1.1 In initiatiefase wordt probleem of uitdaging benoemd, hoewel de beschrijving en analyse mogelijk per actor verschilt (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		1.2 Kennismakingsfase	1.2.1 In deze fase ontmoeten de actoren elkaar, leren ze elkaars visie kennen, wisselen ze van mening en informatie en leren ze om effectief met elkaar te communiceren (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		1.3 Eerste overeenkomstfase	1.3.1 In deze fase worden verschillende visies gepresenteerd en besproken, met als doel om overeenstemming te bereiken en een gemeenschappelijke beschrijving op te stellen (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		1.4 Tweede overeenkomstfase	1.4.1 De fase van de tweede overeenkomst heeft als doel om de verschillende aanpakken te vergelijken en om er één te kiezen om te gaan implementeren (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		1.5 Implementatiefase	1.5.1 In deze fase verschuift het van communicatie naar samenwerking en actie. De voorgestelde aanpak is onderverdeeld in activiteiten en een overeenkomst met alle stakeholders over de verdeling van de arbeid volgt (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig

		1.6 Consolidatiefase	1.6.1 In de consolidatiefase is er sprake van vertrouwen tussen de stakeholders, opgebouwd in de vorige fasen na de intensieve samenwerking (Roloff, 2008)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
2. Succesfactoren	Een succesfactor betreft de input in het managementsysteem, dat direct of indirect leidt tot het succes van het project (Cooke-Davies, 2002).	2.1 Succesfactor gerelateerd aan externe factoren	2.1.1 Bereidheid van het topmanagement om de nodige middelen en autoriteit/macht te leveren voor het slagen van projecten (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.1.2 Bekwaamheid van projectleider (administratief, interpersoonlijk en technisch) en de hoeveelheid autoriteit die beschikbaar is om zijn/haar taken uit te voeren (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.1.3 De externe organisatorische of omgevingsfactoren die van positieve invloed zijn op de activiteiten van het projectteam (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		2.2 Succesfactor gerelateerd aan stakeholdermanagement	2.2.1 Mate van politieke activiteit binnen de organisatie (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.2.2 De perceptie dat het project dient om de eigen belangen van een lid van een organisatie te bevorderen (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.2.3 Heldere communicatie (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig

			2.2.4 Overleg en actief luisteren naar alle betrokken partijen (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.2.5 Het bieden van een geschikt netwerk en de noodzakelijke gegevens voor alle belangrijke factoren bij de uitvoering van het project (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		2.3 Succesfactor gerelateerd aan beleid en strategie	2.3.1 Aanvankelijke duidelijkheid van doelen en algemene richtingen (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.3.2 Tijdige verstrekking van uitgebreide controle-informatie in elke fase in het implementatieproces (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		2.4 Succesfactoren gerelateerd aan leiderschap en team	2.4.1 Gebruik van managementvaardigheden (Belassi & Tukel, 1996)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.4.2 Werving, selectie en training van het nodige personeel voor het projectteam (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.4.3 Vermogen om onverwachte crises en afwijkingen van het plan aan te pakken (Pinto & Slevin, 1988).	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		2.5 Succesfactor gerelateerd aan contracteren	2.5.1 (Wettelijke) afspraken (Morris & Hough, 1987)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal,

				afwezig, sterk afwezig
		2.6 Succesfactor gerelateerd aan bronnen	2.6.1 Beschikbaarheid over benodigde financiën (Morris & Hough, 1987)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.6.2 Gebruik maken van voorlopige schattingen (Belassi & Tukel, 1996)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
		2.7 Succesfactor gerelateerd aan projectmanagement	2.7.1 Een gedetailleerde specificatie van de individuele actiestappen die nodig zijn voor projectimplementatie (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.7.2 Beschikbaarheid van de vereiste technologie en expertise om de specifieke technische actiestappen te volbrengen (Pinto & Slevin, 1988)	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
			2.7.3 Monitoring en feedback	Sterk aanwezig, aanwezig, neutraal, afwezig, sterk afwezig
3. Output van <i>project-based firms</i>	Het succes van projectmanagement wordt gemeten aan de hand van de effectiviteit van het project. Het succes van een project gaat om het succes wat betreft de algehele doelstellingen van het project. Met de tevredenheid wordt de legitimiteit van de	3.1 Effectiviteit	3.1.1 Kosten	Hoog, neutraal of laag
			3.1.2 Tijd	Hoog, neutraal of laag
			3.1.3 Kwaliteit	Hoog, neutraal of laag
		3.2 Efficiëntie	3.2.1 Behaalde doelen in verhouding met de gemaakte kosten	Hoog, neutraal of laag

	output van een project in kaart gebracht (Cooke-Davies, 2002; Boedeltje & Cornips, 2004).	3.3 Legitimiteit	3.3.1 Mate waarin de uitkomsten effectief zijn in het oplossen van problemen	Positief, neutraal of negatief
			3.3.2 Mate waarin de betrokkenen tevreden zijn over de inhoud/uitkomsten van het project	Positief, neutraal of negatief