



Projecten evalueren

Zes redenen waarom het er te vaak niet van komt

Evaluatie van projecten is vaak een ondergeschoven kindje. Sterker nog: het wordt lang niet altijd uitgevoerd. Hoe komt dat toch? Mogelijk speelt een rol dat projecten per definitie onder tijdsdruk staan. Maar als evaluaties het aangrijpingspunt zijn voor duurzame verbetering, dan kan tijdgebrek niet de enige reden zijn. In dit artikel gaan we op zoek naar andere oorzaken.

We starten onze zoektocht in de projectmanagementboeken die in veel in Nederlandse algemene (project)managementopleidingen worden gebruikt. We doen dit omdat deze boeken de basiskennis en daarmee de basis ‘mindset’ over projectmanagement bepalen. Ze zijn het startpunt voor iedere projectleider in Nederland. In de grote lijn zijn de bronnen het met elkaar eens: projectevaluatie maakt onderdeel uit van de nazorgfase en is dus één van de laatste acties die in projectverband plaatsvinden. De bedoeling is dat de opdrachtgever daarna decharge kan verlenen en dat geleerd wordt voor volgende projecten (Diederick & Biezen van, 2009) (Grit, 2012), (Kor & Wijnen, 2001), (Wijnen & Storm, 2007) (Groote, Hugenholtz-Sasse, & Klaassen, 2008) (Onna & Koning, 2004).

Als er geen evaluatierapport is, zou het project niet formeel kunnen, of mogen, worden afgesloten. Eén van de projectresultaten is dan namelijk niet opgeleverd (Bos & Harting, 2006). Het gebruik van het woordje ‘zou’ maakt al duidelijk wat de positie van de eindevaluatie is: zij wordt vaker niet dan wel uitgevoerd. Vanuit organisatieperspectief is dat niet verstandig; de organisatie als geheel heeft baat bij de verbetering van haar projectmanagementcapaciteiten (Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010). Maar ja: ‘het volgende project draait alweer op volle toeren, ieder project is uniek, we doen toch niets met de resultaten’, genoeg redenen om de eindevaluatie over te slaan.

De aangehaalde literatuur somt de redenen netjes op, zie kader pag 8. De aandacht voor waaróm het niet gebeurt, verklaart wellicht waarom slechts drie boeken een verdieping geven op de onderwerpen waarover de evaluatie zou moeten gaan. Grootste gemene deler: de evaluatie wordt uitgevoerd door het projectteam en moet gaan over resultaat, doelstelling, de beheersfactoren tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie – en over de manier waarop de besluitvorming was georganiseerd.

Doe het, of nee..., laat maar...

En zo zitten we na lezing met een dubbele boodschap: ‘evalueren, doe het, of nee..., laat maar’. Savelsbergh keek naar teamleergedrag en concludeerde: ‘De aandacht voor leren bleek in hoofdzaak beperkt te blijven tot de eindfase van een project, in de vorm van een projectevaluatie. Hoewel de geleerde lessen uit een dergelijke evaluatie van waarde zijn voor volgende soortgelijke projecten, komt een dergelijke evaluatie voor het team zelf een beetje laat om nog aan de eigen werkwijze te kunnen sleutelen. Tijdens een project bleken de teamleden hoofdzakelijk gedreven te worden door deadlines en op te leveren resultaten. Een lerende instelling, waarbij bewust tijd wordt gepland om als team te leren van ervaringen, bleek in de dynamische projectenwereld nagenoeg niet te bestaan.’ (2010, p. 169).

In minder dan 50 woorden

- Het evalueren van projecten wordt vaak overgeslagen.
- In dit artikel gaan de auteurs in de literatuur op zoek naar de oorzaken.
- Ze komen tot zes redenen waarom projectevaluatie vaak niet tot stand komt.
- Tevens formuleren zij een eenduidige definitie voor projectevaluatie.

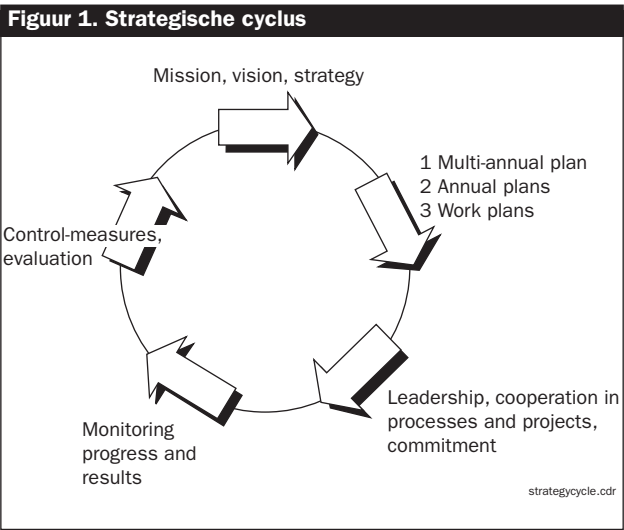
Dat we weinig over tussentijds evalueren aantreffen, wekt met dit citaat in het achterhoofd weinig verbazing. Dát het moet gebeuren wordt zeker niet genegeerd binnen de IPMA- (Diederick & Biezen van, 2009, p. 22), en in de Prince2-systematiek (Onna & Koning, 2004). En ook Bos & Harting (2006, p. 453) zeggen: ‘een serieuze evaluatie (en daarmee het leren van wat er in projecten nu werkelijk gebeurt) begint al tijdens het project, zowel om op dat moment te kunnen bijsturen, als vanwege het feit dat informatie dan nog ‘vers’ is’. Maar hoe je effectief te werk kunt – of misschien wel – moet gaan, krijgt nergens uitgebreide aandacht. We durven te stellen: de manier waarop we aangeleerd krijgen te evalueren, biedt te weinig aanknopingspunten voor evaluaties waar je écht iets aan hebt. Om te komen tot bruikbare suggesties voor succesvol evalueren, gaan we een slag de diepte in.

Op zoek naar achterliggende redenen

Al in 1996 constateerde Van Aken (2009) dat inzet van tools en technieken een slechte voorspeller is van projectsucces. Van minstens even groot belang bleken de werkstijl van projectleiders en de manier waarop zij kiezen uit en gebruik maken van de beschikbare beheersinstrumenten. In lijn daarmee zou het succes van evalueren iets te maken kunnen hebben met de manier waarop evaluaties ingezet worden. We bewegen ons weg van de basisliteratuur en gaan op zoek naar andere verklaringen voor het ‘falen’ van projectevaluaties.

De blik mag wel wat ruimer

Turner e.a. (2010) en ook Winter en Szczepanek (2009) laten zien dat de wijze waarop je een project beschouwt zeer bepalend is voor de manier waarop je het project inricht. Als je een project uitsluitend ziet als vehikel om een doel en bijbehorend resultaat te bereiken, valt er teveel buiten je blikveld. Zij laten zien dat een bredere kijk meer en ander-soortige projectactiviteiten tot gevolg heeft. Zo vinden we bij de negen perspectieven van Turner expliciet aandacht voor evalueren binnen het governance- en het procesperspectief (zie tabel pag 9). Bij governance gaat het over verantwoording richting opdrachtgever en het leren van/over de manier waarop projecten worden gemanaged. In het procesperspectief is de centrale vraag hoe je de geplande resultaten kunt halen; probleemoplossing speelt daarbij een duidelijke rol.



Redenen om niet te evalueren

- Werkdruk, temperament (projectleider is alweer bezig met volgende project), gêne (fouten maken is lastig), risico (veiligheid organisatie), gebrek aan nieuwsgierigheid en gemakzucht (Bos & Harting, 2006, pp. 449-450).
- Betrokkenen hebben moeite hun eigen ‘fouten’ onder ogen te zien, het toegeven van ‘fouten’ wordt in de organisatie ‘afgestraft’, betrokkenen hebben het te druk, de projectmanager is alweer bezig met een nieuw project, laksheid (Grit, 2012, p. 222).
- Elk project is uniek, een gewaarschuwd mens is sluw, het kwaad is al geschied, het gevoel voor verantwoordelijkheid verschuift, evaluatie moet toekomstgericht zijn en blijven, een project is geen simpel oorzaak-gevolgproces (Wijnen & Storm, 2007, p. 156).

Bij de acht beelden van Winter en Szczepanek (2009) vinden we de meeste aandacht voor evalueren binnen de beelden interventie en waardecreatie. Bij interventies is evalueren volgens hen zelfs een aparte fase. Daarbij merken zij op dat de evaluatiefase veel weg heeft van *postprojectreviews* ‘waarvan de waarde vaak ter discussie wordt gesteld’. De verklaring die zij daarvoor geven is luid en duidelijk: ‘Als je een project echt wilt begrijpen dan zul je verschillende perspectieven moeten hanteren, inclusief de perspectieven waar je misschien niet blij van wordt zoals het sociale en het politieke’ (p. 105). Kortom, de blik mag wel wat ruimer.

Evalueren met een dubbel doel is lastig

Om goed te evalueren moet je verschillende perspectieven hanteren, maar dat zonder meer doen levert wel een probleem op (Competentiecentrum Transitie), (Klerkx & Monteny, (2008). Het maakt nogal uit wat het doel van je evaluatie is: leren of rekenschap afleggen? Voor leren moet je je kwetsbaar opstellen, verantwoorden heeft al snel een juridische connotatie, en daarin is het nu eenmaal niet slim om al te snel ‘schuld te bekennen’. In de basisboeken zien we nogal eens dat beide doelen in de eindevaluatie gecombineerd worden. Dat lijkt niet erg vruchtbaar te zijn.

Evalueren kan pijnlijk zijn

Evalueren betekent double loop leren, en dat is niet makkelijk. Argyris (1977, Vol 55 Issue 5, p. 116) beschrijft de Catch 22 die hieraan ten grondslag ligt: ‘Do not confront company policies and objectives, especially those that top management is excited about. ... You cannot openly confront norms that tell you not to confront policies and objectives.’ Met een link naar de actualiteit: de tijdelijke commissie ICT van de Tweede Kamer is in feite ingesteld om alsnog wat aan dat tweede orde leren te doen. De verhoren van die commissie zijn uitermate leerzaam, ook als je niet in overheids- of ICT-projecten werkzaam bent. Daar komt nog bij komt dat professionals – en die werken

nu eenmaal in projecten – extra moeilijk blijken te leren. De gedachte daarachter is: je leert vooral als je fouten maakt. En dat te erkennen zijn professionals niet gewend. Gevolg is dat zij de neiging hebben de oorzaak van problemen buiten zichzelf te leggen waardoor probleemanalyses vaak onvolledig zijn (Argyris, 1991). Dit verkleint de kans op een zinvolle evaluatie aanzienlijk, en geeft wéér een reden om er toch maar niet aan te beginnen.

Evalueren moet gekoppeld zijn aan monitoring

Mogelijk vanwege het feit dat de focus in de literatuur sterk op de eindevaluatie ligt, zien we – behalve bij Prince2 (Onna & Koning, 2004) – weinig expliciete koppeling tussen het opleveren van (tussen)resultaten en evalueren in de zin van zoeken naar achterliggende oorzaken. De beheersfactoren TGKI en O worden weliswaar gemonitord, en de voortgang wordt gerapporteerd, maar in de basisboeken vinden we nauwelijks het idee terug dat monitoring en evaluatie sterk verbonden zijn of zouden moeten zijn. Het Capability Maturity Model Integration (CMMI) ondersteunt dit idee wel nadrukkelijk. De auteurs schrijven: ‘gebruik bij het inrichten van projectmanagement (...) beschikbare documenten zoals lessons learned documenten’ (CMMI Product Team, 2006, p. 162). Ten aanzien van waardecreatie merken Winter en Szczepanek op: ‘Resultaten krijg je in de realisatiefase, maar dat wil niet zeggen dat je alleen dan moet reviewen. In alle drie de fasen moet je voortdurend monitoren en reviewen.’ (Winter & Szczepanek, 2009, p. 123). Waarmee het belang van gestructureerd tussentijds evalueren is geagendeerd. Wanneer data – bijvoorbeeld in de vorm van documenten – afwezig zijn, zal het gesprek over ‘hoe nu verder’ te makkelijk ontaarden in welles-nietes discussies.

Echt verbeteren lukt pas als de omgeving mee-leert

Grit geeft het al aan bij de redenen om niet te evalueren: misschien straft ‘de organisatie’ fouten wel af. Daarmee geeft hij aan dat evalueren alleen in een ‘vruchtbare’ con-

PERSPECTIEVEN (Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010), het project als:	BEELDEN (Winter & Szczepanek, 2009), het project als:
Optimalisatie: machine	Productieproces
Modelmatig: een spiegel	en
Succes: een doel	Waardecreatieproces
Governance: legal entity	Sociaal proces
Gedrag: sociaal systeem	Politiek proces
Marketing: uithangbord	Interventieproces
Proces: algoritme	Ontwikkelingsproces
Besluiten: computer	Tijdelijke organisatie
Contingency: kameleon	Veranderproces

text zinvol is. Die context wordt gevormd door de – vaak meerdere – moederorganisatie(s) die met het project een hoger, en lange(r) termijn doel wil bereiken. Daarmee maakt een project per definitie deel uit van niet één maar meerdere planning- en controlcycli (zie figuur 1) en verschillende (leer)-culturen. Waarmee evalueren nóg complexer wordt: de omliggende organisaties moeten erbij betrokken worden én zij moeten allen een vruchtbare leercultuur hebben.

Projecten evalueren is diffuus

Een helder en eenduidig beeld van wat een projectevaluatie nu eigenlijk behelst ontbreekt. (Aspecten van) evalueren komen we tegen onder veel verschillende noemers: evalueren, monitoren, end-of-stage-review, review, intervisie, retrospectieve, post-project review, feedback, opstellen/verzamenen van lessons learned.... Een definitie van het begrip lijkt er niet te zijn. Van Dale (Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 1984) stelt: ‘waarde, belang, betekenis schatten van iets’. Wat ons betreft is deze definitie in deze context ontoereikend: uit onze raadpleging van de literatuur lijkt wel overeenstemming te zijn dat evalueren verder gaat dan het alleen vaststellen van de (kwaliteit van de) stand van zaken. Een betere definitie is noodzakelijk, immers zonder helderheid over de definitie wordt het lastig om goed inhoud aan een begrip te geven.

Op weg naar een heldere invulling van het begrip evalueren

In dit artikel zijn we op zoek gegaan naar oorzaken van niet-evalueren, aanvullend op de oorzaken die de basisliteratuur geeft (zie kader). We kwamen tot de volgende aanvullende oorzaken, naast ‘we hebben geen tijd’:
1. Een te eenzijdig – instrumenteel – perspectief op het

- project, waardoor de blik vooral gericht is op de klassieke beheersfactoren en waardoor onderliggende oorzaken, zoals kwaliteit van samenwerking en belangenbehartiging te weinig ter tafel komen.
2. Leren en verantwoorden zijn een slechte combinatie, terwijl dat vaak wel het idee is van (eind)evaluatie.
 3. Leren is geen makkelijke bezigheid voor professionals.
 4. Ontbreken van regelmaat en feitelijke onderbouwing door structurele koppeling aan monitoring.
 5. Evalueren maakt geen deel uit van zowel de planning en control/monitoringscyclus van het project als van de omliggende organisaties.
 6. Evalueren blijft voorbehouden aan de direct betrokkenen bij het project, niet alle stakeholders hebben er een rol in.

We constateerden dat een eenduidige definitie voor projectevaluatie ontbrak en stellen er een voor: ‘Het tijdens het project met regelmaat met alle stakeholders vaststellen van de stand van zaken van het project waarbij twee vragen centraal staan: ‘wat hebben we gedaan en gelaten zodat we op dit moment dit (tussen)resultaat hebben?’ en: ‘welke acties zijn nodig om in het vervolg van het project, en in volgende projecten, zeker zo effectief te werk blijven gaan?’

Van daar uit komen we tot de gedachte dat evalueren wel eens het beste beheersinstrument zou kunnen zijn in het project. Omdat evalueren de start is voor het op zoek gaan naar de onderliggende redenen van de stand van zaken.

In een volgend artikel gaan de auteurs in op bestaande best practice en op het evaluatie-instrument De ProjectCheck.

Literatuur

Aken, v. T. (2009). *De weg naar projectsucces - resultaten bereiken met mensen* (4 ed.). Zaltbommel: Van Haaren Publishing.
Argyris. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 99-109.
Argyris, C. (1977, Vol 55 Issue 5). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 115-125.
Bos, J., & Harting, E. (2006). *Projectmatig Creëren 2.0*. Schiedam: Scriptum.
CMMI Product Team. (2006). *CMMI for Development version 1.2*. Pittsburgh: Software Engineering Institute-Carnegie Mellon University.
Competentiecentrum Transitie. (sd). *Kan ik leren verenigen met verantwoorden?* Opgeroepen op 08.11.2014, van Transitiepraktijk Tools en competenties: <http://www.transitiepraktijk.nl/programma/evalueren-en-monitoren/kan-ik-leren-verenigen-met-verantwoorden>
Diederick, J., & Biezen van, M. (2009). *Zakboek geslaagd projectmanagement- Op basis van IPMA-competenties*. Houten: Uitgeverij Het Spectrum.
Grit, R. (2012). *Projectaanpak in zes stappen-P6 methode*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
Groote, G., Hugenholz-Sasse, C., & Klaassen, D. e. (2008). *Projecten Leiden - Methoden en technieken voor projectmatig werken* (20 ed.). Houten: Uitgeverij Het Spectrum.
Klerkx, L., & Monteny, A. ((2008)). Meten met meerdere maten, Dilemma's bij de evaluatie van kennisnetwerk Bioconnect. *Syscope*, 17 41-44.

Kor, R., & Wijnen, G. (2001). *50 Checklisten voor project- en programmamanagement*. Deventer: Kluwer.

Martijnse, N., & Noordam, P. (2007, april). Projectmanagement: lessen uit falende en succesvolle ICT-projecten. *MCA*(3), 36-45.

Mulder, H. (2014, 04 25). Hoorzitting tijdelijke commissie ICT-Tweede Kamer der Staten Generaal.

Onna, v. M., & Koning, A. (2004). *De kleine prince2-Gids voor projectmanagement*. Ten Hagen Stam uitgevers.

Reichling, A. J. (2013). *Derde generatie kwaliteitsmanagement-Vertrekken zoeken verbreden*. Deventer: Kluwer.

Savelsbergh, C. (2010). *Team learning behaviors, Role Stress and Performance in Project Teams*.

Turner, R. H. (2010). *Perspectives on Projects*. Abingdon: Routledge.

Turner, R., Huemann, M., Anbari, F., & Bredillet, C. (2010). *Perspectives on Projects*. Abingdon: Routledge.

Wijnen, G., & Storm, P. (2007). *Projectmatig werken-Over samenwerking, risico's, aanpak en procesmanagement*. Houten: Het Spectrum.

Winter, M., & Szczepanek, T. (2009). *Images of Projects*. Farnham: Gower Publishing.

Auteurs

Tineke Jacobs is projectmanagementspecialist met een focus op ICT-projecten. Zij is trainer en projectcoach, en staat ook regelmatig zelf 'met de voeten in de klei' als projectmanager. www.projectpraktijk.nl

Antonie Reichling is een partner bij organisatieontwikkeling. Met zijn expertise in programma- en projectmanagement helpt hij de verandercapaciteit van organisaties optimaal te benutten en oplossingen van strategische waarde te creëren. www.reichling.nl

Antonie en Tineke ontwikkelden samen met collega Bart Terlingen De ProjectCheck, een evaluatie-instrument voor projectmanagement. www.deprojectcheck.nl