

Uit de waan van de dag

*Hoe Rijkswaterstaat effectiever kennis kan delen door
projectevaluaties*

Datum:	September 2010
Student:	Roland Buysse (s0138800)
Eerste beoordelaar:	Andreas Hartmann
Tweede beoordelaar:	Sander Veenstra
Bedrijfsbegeleider:	Gejo de Jong



Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

UNIVERSITEIT TWENTE.

Definitief concept eindrapport

Uit de waan van de dag

Colofon

Uitgevoerd door:	Roland Buysse (s0138800) <i>Student</i> Studie: Civiele Techniek
Beoordelaars UT:	Dr. sc. techn. Andreas Hartmann <i>Assistent professor</i> Vakgroep: Construction Management & Engineering Ir. Sander Veenstra <i>Promovendus</i> Vakgroep: Verkeer, Vervoer & Ruimte
Bedrijfsbegeleider:	Gejo de Jong <i>Programmamanager</i> Afdeling: Realisatie en Planstudie
Datum	17 september 2010

Voorwoord

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek ter afsluiting van de bachelorfase van mijn studie Civiele Techniek. De voorwaarde voor deze Bachelor Eindopdracht is dat het zich richt op één of meerdere gebieden van de Civiele Techniek. In de afgelopen jaren heb ik mij in de studie gericht op het ontwerpen en maken van projectplannen voor civieltechnische problemen en daarnaast in het evalueren van uitgevoerde projecten. Deze projecten waren erg interessant en de volgende uitdaging lag in de implementatie van de uitkomsten van een evaluatie in een nieuw onderzoek. De recente ontwikkelingen bij Rijkswaterstaat bieden mij de mogelijkheid me hierin te ontwikkelen.

Ik heb deze mogelijkheid aangegrepen en heb onderzoek gedaan naar de wijze waarop Rijkswaterstaat het instrument evaluatie beter kan invullen, zodat het meer gebruikt wordt en effect heeft in het dagelijks werk. In dit onderzoek heb ik veel samengewerkt met andere mensen, ik wil dan ook graag van de mogelijkheid gebruik maken om deze mensen te bedanken.

Allereerst wil ik Andreas Hartmann bedanken, als begeleider van de Universiteit Twente heeft hij mij erg geholpen met het opzetten van mijn onderzoek en hielp mij er altijd aan herinneren concreet te zijn in mijn formuleringen en logisch opeenvolgende stappen te zetten in mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleider Gejo de Jong bedanken. Hij maakte mij wegwijs in de organisatie en voorzag mij van evaluaties en allerlei andere beleidsdocumenten van Rijkswaterstaat.

Ook wil ik Hermien Schaap bedanken, zij heeft me naar de afdeling Realisatie en Planstudie geloodst en met haar heb ik mijn eerste gesprekken gehad over de wensen van Rijkswaterstaat. Waardoor ik mijn onderzoek verder kon afbakenen.

Franklin Zoete heeft mij ook heel erg op weg geholpen en daar wil ik hem dan ook hartelijk voor bedanken. Zijn wil om te vernieuwen en mijn onderzoek daarbij te gebruiken werkten erg motiverend op mij.

Tot slot wil ik alle andere mensen bedanken met wie ik gesproken heb, die mijn rapport van commentaar voorzien hebben en de mensen die om mij heen zaten en nooit te beroerd waren voor een kort gesprek of een slim idee.

Ik heb met veel plezier bij Rijkswaterstaat gewerkt en heb mij breder ontwikkeld dan het onderwerp van mijn onderzoek. Ik hoop dat u met evenveel plezier mijn rapport zult lezen!

Roland Buysse

Enschede, 17 september 2010

Samenvatting

Over het algemeen valt te stellen dat Rijkswaterstaat Noord-Nederland zich in een turbulente periode bevindt. Over de hele linie worden ontwikkelingen doorgevoerd die resulteren in een leervereiste voor de hele organisatie. Deze leervereiste komt onder andere tot uitdrukking in de vorm van evaluaties, het leren van hetgeen afgerond is en deze lering verspreiden onder (lot)genoten.

De verspreiding van de lering is echter een vervolgstap. Kenmerkend voor het leren in organisaties is dat vervolgstappen tijd nodig hebben. Dit kan in het geval van evaluaties een negatief paradoxaal effect hebben waardoor het originele evaluatie-initiatief verloren gaat. De evaluator merkt immers in eerste instantie niet dat zijn evaluatie gebruikt wordt en kan om deze reden de volgende keer minder gemotiveerd zijn dit wel te doen. Het is dus zaak om in een vroeg stadium dit organisatiebreed te onderkennen en collectief het leerproces in te stappen.

Dit gebeurt vooralsnog niet overal bij Rijkswaterstaat Noord-Nederland. Dit onderzoek is gedaan bij de afdeling Realisatie en Planstudie, maar ook andere afdelingen kunnen gebruik maken van de resultaten. Er wordt bij de afdeling sinds enkele jaren actiever geëvalueerd. Deze evaluaties worden echter veelal door een beperkte groep gemaakt en daardoor ook door een beperkte groep gebruikt. Dit komt enerzijds doordat de evaluatie vooral toegespitst wordt op deze groep, maar ook voor een groot deel doordat er te weinig aandacht is voor de evaluatie. Er wordt veelal geleefd in de waan van de dag. Om dit te doorbreken zijn een aantal punten cruciaal:

- Medewerkers moeten regelmatig geconfronteerd worden met het begrip evalueren.
Dit stimuleert zowel het maken als gebruiken van de evaluaties door het bewust worden van het bestaan ervan.
- Oude evaluaties moeten systematisch gebruikt worden in nieuwe projecten.
Door systematiek te brengen in het gebruiken van evaluaties in een project en dit vast te leggen, kan gewaarborgd worden dat het gebeurt en kan er in een later stadium op teruggekeken worden.
- Voor het begin van het project moet door de opdrachtgever, opdrachtnemer en de gebruikers van de evaluatie afspraken gemaakt worden over de inhoud van de uit te voeren evaluaties.
Hierdoor wordt een eenzijdige evaluatie voorkomen en is voor iedereen de meerwaarde duidelijk. Daarnaast kan een goede afweging gemaakt worden over het gebruik van tijd en middelen.
- Tijdens het project moeten deze afspraken vóór iedere volgende fase worden vernieuwd.
Niet alle interessante onderwerpen zijn immers van te voren te bepalen.
- Voor de implementatie van informatie en inzichten uit evaluaties moet deze gecategoriseerd worden naar praktische onderwerpen en besproken worden in onder andere kenniskringen.
Zo is een onderwerp terug te vinden zonder een overvloed aan andere onderwerpen te moeten lezen. En is ook de uiteindelijke gebruiker verantwoordelijk voor de implementatie ervan.
- De evaluatie is geen beoordeling van het werk, het initiatief tot leren moet beloond worden.
Hierdoor worden eventuele barrières weg genomen en wordt de evaluatie vollediger en eerlijker.

Indien deze punten goed aarden in de organisatie, kan de organisatie groeien naar een lerende organisatie. Hierdoor blijft de eerdergenoemde turbulentie bestaan, maar is dit geen belemmering voor het functioneren in de organisatie. Het is zelfs een erg motiverende en inspirerende omgeving, waarin accuraat ingespeeld kan worden op veranderingen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Samenvatting.....	v
1. Inleiding	1
1.1. De organisatie Rijkswaterstaat.....	1
1.2. Probleemstelling.....	4
1.3. Doelstelling.....	5
1.4. Onderzoeksopzet.....	5
1.5. Afbakening en begrippen	6
1.6. Leeswijzer	8
2. Theoretische achtergrond	9
2.1. Doel van evaluaties	9
2.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden	12
2.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties	14
2.4. Conclusie	17
3. Evaluatiepraktijk bij RWS Noord-Nederland	18
3.1. Doel van evaluaties	18
3.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden	20
3.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties	23
3.4. De wijze waarop Rijkswaterstaat op de factoren kan inspelen	24
4. Discussie	27
4.1. Doel van evaluaties	27
4.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden	28
4.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties	29
4.4. De wijze waarop Rijkswaterstaat op de factoren kan inspelen	30
5. Aanbevelingen.....	35
6. Conclusie	36
7. Literatuurlijst	37
7.1. Evaluaties.....	37
7.2. Boeken.....	37
7.3. Overige documenten.....	38
Bijlage I. Betrokken personen	39
I.1. Interviews	39
I.2. Lunchbijeenkomst	40
I.3. Beschrijving van de evaluaties	40

Bijlage II.	Vragenlijsten interviews	43
Bijlage III.	Aanbevelingenlijsten lunchbijeenkomst.....	44
Bijlage IV.	Overwegingen voorafgaand aan de evaluatie.....	45
Bijlage V.	Indeling kennisbank.....	46
Bijlage VI.	Lijst van afkortingen	47

Lijst van tabellen

Tabel 1: Matrixvorm in het rapport.....	8
Tabel 2 Verschillen tussen single, double en triple loop learning. Naar Groot en Maarleveld (Leeuwis en Pyburn, 2002)	12
Tabel 3: Oude en nieuwe organisatie.....	13
Tabel 4: Kenmerken van de lerende en de belerende organisatie	13

Lijst van figuren

Figuur 1: Organogram Rijkswaterstaat.....	1
Figuur 2: Organogram Dienst Noord-Nederland.....	1
Figuur 3: Organogram Realisatie en Planstudie	2
Figuur 4: Vernieuwingsproces Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2008)	2
Figuur 5: Deming-circle (Rijkswaterstaat, 2008)	3
Figuur 6: Kennisverdeling Ondernemingsplan RWS.....	4
Figuur 7: Kennisverdeling Realisatie en Planstudie gemiddeld	4
Figuur 8: Onderzoekopzet.....	6
Figuur 9: Afbakening scope binnen evaluaties	7
Figuur 10: Verschillende typen evaluatie gericht op feitelijke gebeurtenissen in proces	10

1. Inleiding

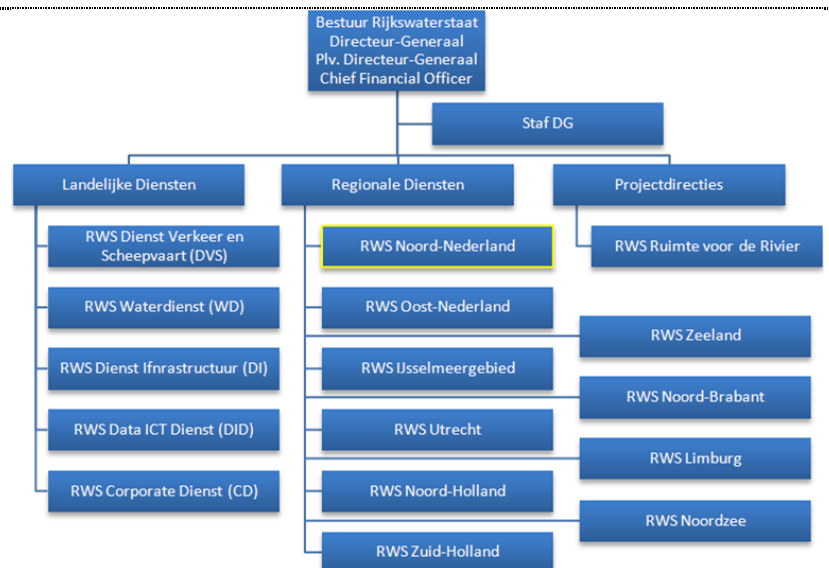
Begin jaren zeventig kwam Rijkswaterstaat (RWS) in opspraak. Nadat ten gevolge van de wederopbouw na de tweede wereldoorlog RWS het heft in handen had genomen en een sterk technocratisch regime handhaafde, kwam in de jaren zeventig de bezinning op de naoorlogse welvaart. Dit resulteerde in een groot aantal protestacties tegen RWS met het oog op het maatschappelijk en ecologisch belang. Hiermee kwam een einde aan het technocratische tijdperk en moest RWS een andere weg inslaan. Een weg waardoor de bevolking meer inspraak kreeg in de besluitvorming. Aan het begin van de 21^e eeuw kreeg RWS een nieuwe veranderopgave door de positionering als agentschap. Daarnaast wordt er tegenwoordig meer uitbesteedt aan de markt en functioneert RWS als opdrachtgever.

1.1. De organisatie Rijkswaterstaat

Voor Nederlandse begrippen is RWS een grote organisatie, onderdeel van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Bij RWS werken meer dan 9000 mensen, verdeeld over: Landelijke Diensten, Projectdirecties en Regionale Diensten (Figuur 1). Deze vallen allen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van RWS onder leiding van de Directeur-Generaal.

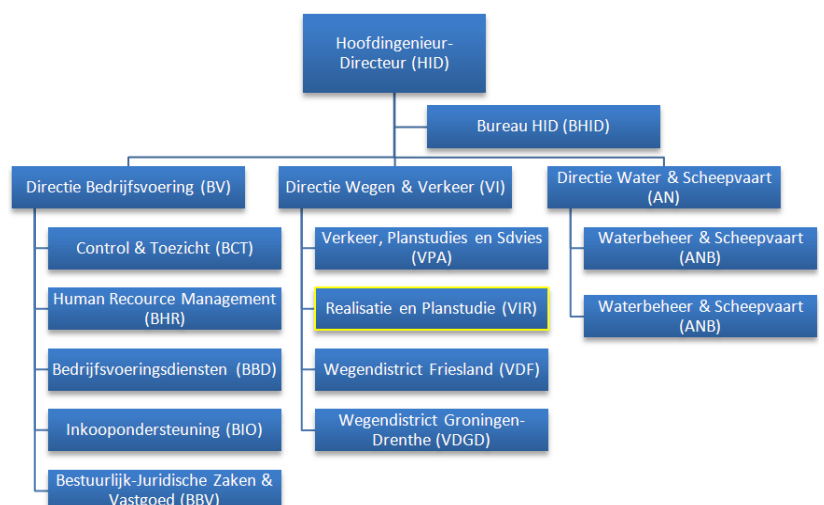
De missie van RWS is zorgen voor:

- droge voeten
- voldoende en schoon water
- vlot en veilig verkeer over weg en water
- betrouwbare en bruikbare informatie



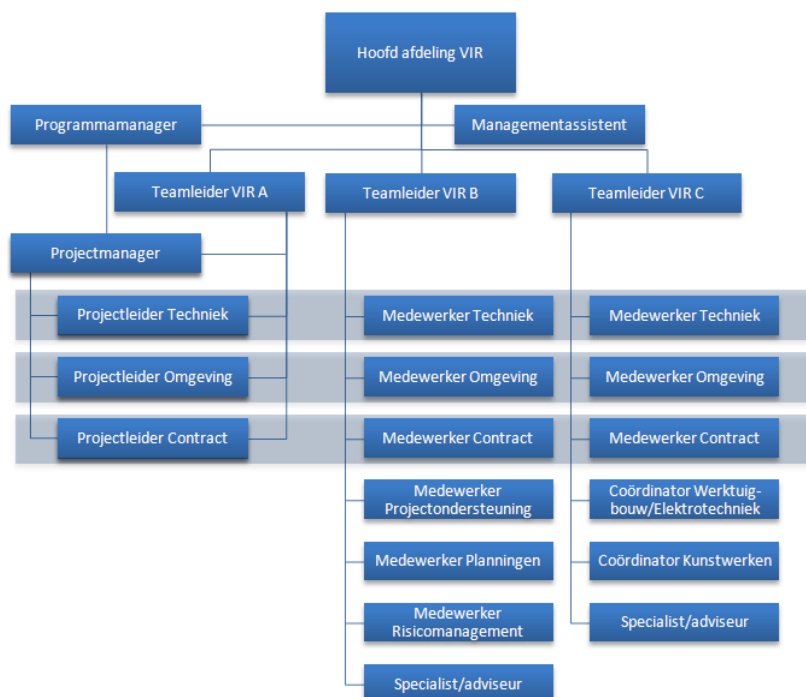
Figuur 1: Organogram Rijkswaterstaat

De organisatiestructuur van de verschillende diensten is vergelijkbaar. De verdeling van de verantwoordelijkheden binnen de Dienst Noord-Nederland (DNN) is te zien in Figuur 2. RWS Noord-Nederland heeft een breed takenpakket door de diversiteit aan infrastructurele projecten in Friesland, Groningen en Drenthe. De dienst staat onder leiding van de Hoofd Ingenieur-Directeur (HID).



Figuur 2: Organogram Dienst Noord-Nederland

De afdeling Realisatie en Planstudie (VIR) voert de planstudie en realisatieprojecten uit voor de Directie Wegen en Verkeer (VI, droog) en de Directie Water en Scheepvaart (AN, nat). De projecten worden uitgevoerd door projectteams deze staan onder leiding van een projectmanager (PM) die de het team projectinhoudelijk aanstuurt. De programmamanager ondersteunt het hoofd van de afdeling met betrekking tot projectinhoudelijke en projectoverstijgende zaken. Daarnaast wordt het hoofd van de afdeling op Human Resource Management (HRM) aspecten, zoals capaciteitsplanning en kennisborging



Figuur 3: Organogram Realisatie en Planstudie

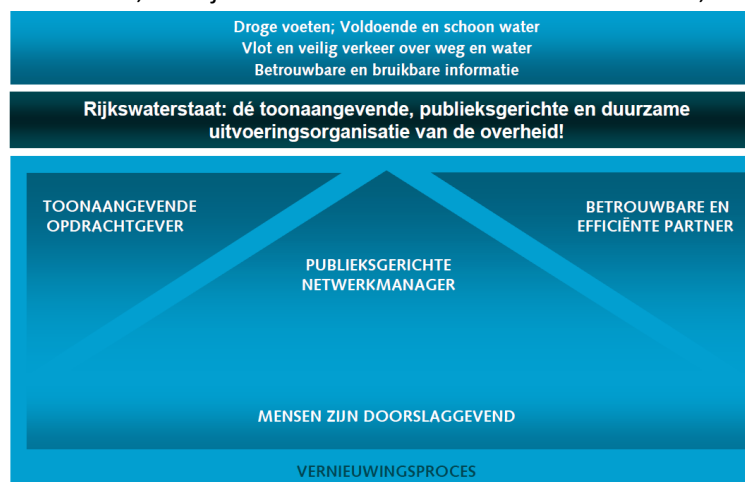
ondersteund door teamleiders. Lijn- en projectorganisatie vormen een matrixorganisatie, deze is weergegeven in Figuur 3. De werkzaamheden van VIR richten zich primair op de weggebruiker, in de praktijk worden deze vertegenwoordigd door politici en belangengroepen. Om dit adequaat te kunnen doen zijn er 2 doelstellingen geformuleerd (Rijkswaterstaat, 2010):

1. Het op doelmatige en maatschappelijk relevante wijze verzorgen van de planvorming, de aanleg en de verbetering van de droge en natte infrastructuur.
2. Het leveren van kennis en inbreng ten behoeve van de kerntaken van de dienst.

1.1.1. Agenda 2012

RWS is inmiddels niet meer de organisatie die het volledige proces van beleidsbeslissing tot eindresultaat beheerst en uitvoert. Er is aan twee kanten gesneden in de werkzaamheden. Aan de beleidskant zijn taken van RWS naar het ministerie van Verkeer en Waterstaat geschoven. Hierdoor is het de uitvoeringsorganisatie van het ministerie geworden en gepositioneerd als agentschap van het ministerie. Aan de uitvoeringskant heerst het credo 'Markt tenzij...'. Hiermee wordt bedoeld dat de activiteiten van RWS in de uitvoering worden uitbesteed aan de markt, tenzij het tot de kerntaken van RWS behoort, aan deze zijde is RWS dus de opdrachtgever (OG).

Om in te spelen op de vereisten van haar nieuwe rol is binnen RWS een vernieuwingsproces in gang gezet, vormgegeven in een viertal peilers, beschreven in de Agenda 2012. Deze zijn te zien in Figuur 4 als 4 vlakken die aan elkaar grenzen. Duurzaamheid is hierbij gekomen als fundering waarop de 4 peilers staan.



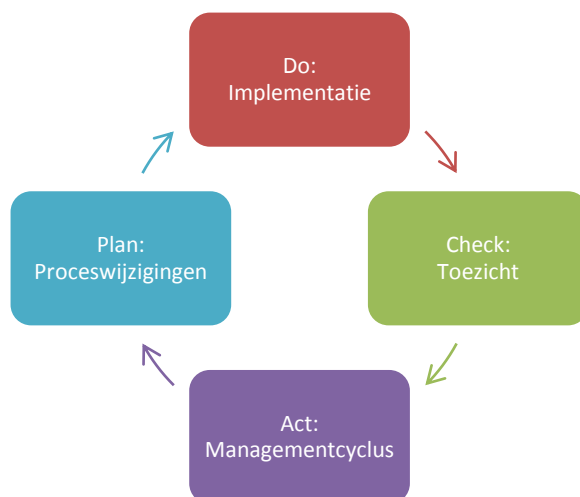
Figuur 4: Vernieuwingsproces Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2008)

Binnen deze peilers worden veel nieuwe initiatieven ingezet, zoals Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB), Integraal Projectmanagement (IPM) rollen, System Engineering (SE), Publiek Publieke Samenwerking (PPuS), Publiek Private Samenwerking (PPrS), vervlechting, etc. Deze initiatieven zijn allemaal nog in ontwikkeling binnen RWS als lerende organisatie en zijn daarom ook onderwerp van evaluatie en worden getoetst op effectiviteit en geoptimaliseerd in het gebruik. De concrete invulling van het programma is voor de diensten binnen RWS beschreven in het Managementcontract.

Om als organisatie snel en effectief te kunnen ontwikkelen wordt op verschillende wijzen het leren van en in de organisatie gestimuleerd. Enerzijds wordt er verticaal geleerd, door met medewerkers uit verschillende lagen samen het werkproces door te lopen waardoor ze besef krijgen van de resultaten van hun werk. Anderzijds is de leerwijze horizontaal; op toptniveau door leertrajecten en op lagere niveaus staat dit beschreven in leerlijnen (Rijkswaterstaat, 2008).

1.1.2. Deming-circle

In zowel het management als in het reguliere werk wordt gebruik gemaakt van de Deming-circle (Figuur 5) als leer- en verbetermodel. Voor de kwaliteitsontwikkeling van projectmanagement staat de toepassing van het model beschreven in de Uniformering Primaire Processen (UPP) een computerprogramma waarin met behulp van stroomdiagrammen weer is gegeven welke stappen doorlopen dienen te worden en welke documenten bij die stappen horen (werkwijzers, richtlijnen, handreikingen, handleidingen, best practices, etc.).



Figuur 5: Deming-circle (Rijkswaterstaat, 2008)

Het model bestaat uit vier opeenvolgende stappen die in een werkproces continu doorlopen worden. Deze zijn achtereenvolgens: Een bestaand proces op papier wordt uitgevoerd (Do), vervolgens wordt gekeken of deze uitvoering voldoet aan de gestelde verwachtingen (Check). Mochten er dingen verbeterd kunnen worden, dan worden deze veranderingen in beleid vertaald naar uitvoerbare plannen (Act(ualize)). Dit zal resulteren in een proceswijziging (Plan). Waarna de cyclus opnieuw doorlopen kan worden. Deze cyclus wordt ook wel PDCA cyclus genoemd.

1.1.3. Kenniskleuren

Voordat er nieuwe kennis verworven wordt is het belangrijk in kaart te brengen welke kennis er aanwezig is binnen de organisatie. RWS voert daarom regelmatig een Strategische Personeelsanalyse (SPA) uit. Het resultaat hiervan is een kleurenschema waarin elke kleur voor een type kennis staat, de verschillende kleuren betekenen:

- **Blauwe kennis** (operationeel)
Kennis t.b.v. je werk dat je dagelijks doet
- **Groene kennis** (normstellend)
Kennis van normen, richtlijnen en certificaten en wanneer ze moeten worden voorgeschreven.
- **Rode kennis** (omgeving)
Kennis over mensen of organisaties en de manier waarop je met ze omgaat.
- **Witte kennis** (geheugen)
Kennis op basis van ervaring die niet vastgelegd is (zit in de hoofden van mensen)

- **Zwarte kennis** (marktregie)
Kennis die nodig is om opdrachten voor opdrachtnemers (ON) te formuleren en te toetsen.

In de analyse worden voor het analyseobject (functie, rol of ondernemingsonderdeel), voor zowel de ist- als soll-situatie (huidige situatie en doel) maximaal 200 punten verdeeld tussen de kleuren om een goed beeld van de verdeling te krijgen. In het ondernemingsplan van RWS wordt een

verdeling van kennis besproken die geïllustreerd kan worden als te zien is in Figuur 6. Hierin is per type kennis in de eerste kolom weergegeven wat de stand van zaken in 2004 was en in de tweede kolom het doel voor 2008.

In de figuur is te zien dat er vooral geïnvesteerd gaat worden in witte en zwarte kennis, ten koste van blauwe en groene kennis. Dat betekent dat er veel meer aandacht komt voor het aansturen van derden dan voor het eigen inhoudelijke werk. Naast de kennisverdeling voor RWS als geheel, heeft iedere dienst specifieke analyses gemaakt voor de specifieke taken.

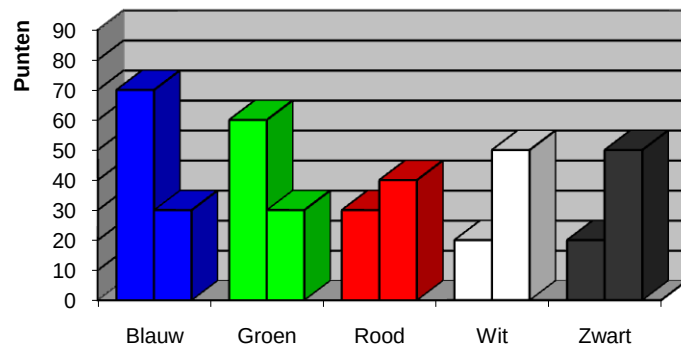
Voor de afdeling VIR zijn ook analyses gemaakt, voor de verschillende functies. In Figuur 7 is het gemiddelde voor de verschillende functies binnen VIR te zien¹, hierin is de stand van zaken te zien in 2008 en 2009 (eerste twee kolommen van ieder kennistype) en het uiteindelijke doel zoals geïnterpreteerd uit Agenda 2012 (derde kolom van ieder kennistype).

Hierin is te zien dat er nog sterker dan bij de analyse van de gehele RWS meer zwarte kennis ontwikkeld zal gaan worden. Daarnaast valt op dat de witte kennis beperkt wordt, wat er op duidt dat hier nog meer aandacht besteedt zal worden aan kennisoverdracht in vastgelegde vorm, waardoor de afhankelijkheid van de individuele kennis verminderd wordt.

1.2. Probleemstelling

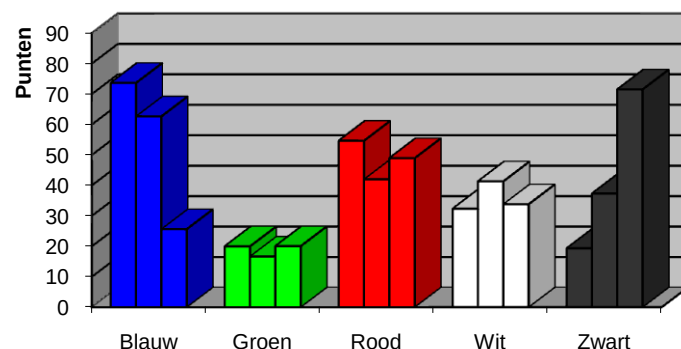
Een middel om kennis te ontwikkelen binnen een lerende organisatie is evalueren. Dit kan een effectief middel zijn, maar wordt binnen DNN nog niet optimaal gebruikt. Binnen de Deming-circle worden verschillende type evaluaties gedaan. Bij RWS zijn 5 Gates vastgesteld, dit zijn controle momenten waarop getest wordt of het project ver genoeg gevorderd is om over te gaan naar de volgende fase. Daarnaast zijn

Kennisverdeling Rijkswaterstaat



Figuur 6: Kennisverdeling Ondernemingsplan RWS

Kennisverdeling VIR gemiddeld



Figuur 7: Kennisverdeling Realisatie en Planstudie gemiddeld

¹ In deze grafiek is het gemiddelde genomen van de verschillende functiegrafieken die opgesteld zijn, er is dus geen rekening gehouden met het aantal mensen dat een functie heeft. De verschillende kennisprofielen liggen niet zo ver uit elkaar dat de middeling een sterke invloed heeft.

er algemene projectevaluaties. Deze hebben verschillende specifieke doelen, maar over het algemeen valt te zeggen dat het doel is kennis te verwerven teneinde een verbeterslag te maken. Maar nadat de impliciete informatie verkregen is (de 'Check' van Deming) wordt deze onvoldoende doorgevoerd in processen en documenten (de 'Act' van Deming).

Volgens de afdeling VIR is het belangrijk dat evaluaties niet puur gericht zijn op het terugkijken en vastleggen van informatie. Aandacht voor de wijze waarop deze kennis van nut gaat zijn voor de organisatie en hoe gebruikers toegang krijgen tot de informatie is minstens zo belangrijk. Hierdoor kan een lerende organisatie ontstaan die niet afhankelijk is van individueel geborgen 'witte' kennis.

1.3. Doelstelling

In één (lange) zin is dit de doelstelling van het onderzoek:

'Met dit onderzoek wil ik de afdeling Realisatie en Planstudie van Rijkswaterstaat Noord-Nederland meer profijt laten hebben van projectevaluaties, door onderzoek te doen hoe evaluaties verbeterd kunnen worden in uitvoering en borging, zodat de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste personen beschikbaar is voor nieuwe projecten.'

Om naar dit doel toe te werken heb ik het probleem opgedeeld in 4 deelvragen. Deze vragen beginnen met een analyse van de huidige situatie en werken toe naar aanbevelingen voor RWS. De deelvragen zijn:

Wat is het doel van evalueren?

Een organisatie kan verschillende doelen hebben bij evalueren. Zo kan er slechts gekeken worden naar het verschil tussen de beginsituatie en de eindsituatie, maar er kan ook gekeken worden in welke mate doelen bereikt zijn.

In welke mate worden evaluaties gebruikt?

Als bekend is wat het doel van de evaluatie is, kan gekeken worden in welke mate dit doel bereikt wordt door de gebruikers ervan.

Welke factoren hebben invloed op het al dan niet gebruiken van de resultaten van de evaluatie?

Mochten de resultaten niet allemaal meegenomen worden, kan in kaart gebracht worden welke factoren hier debet aan zijn.

Hoe kan Rijkswaterstaat ervoor zorgen dat resultaten van evaluaties meer worden meegenomen in vervolprojecten?

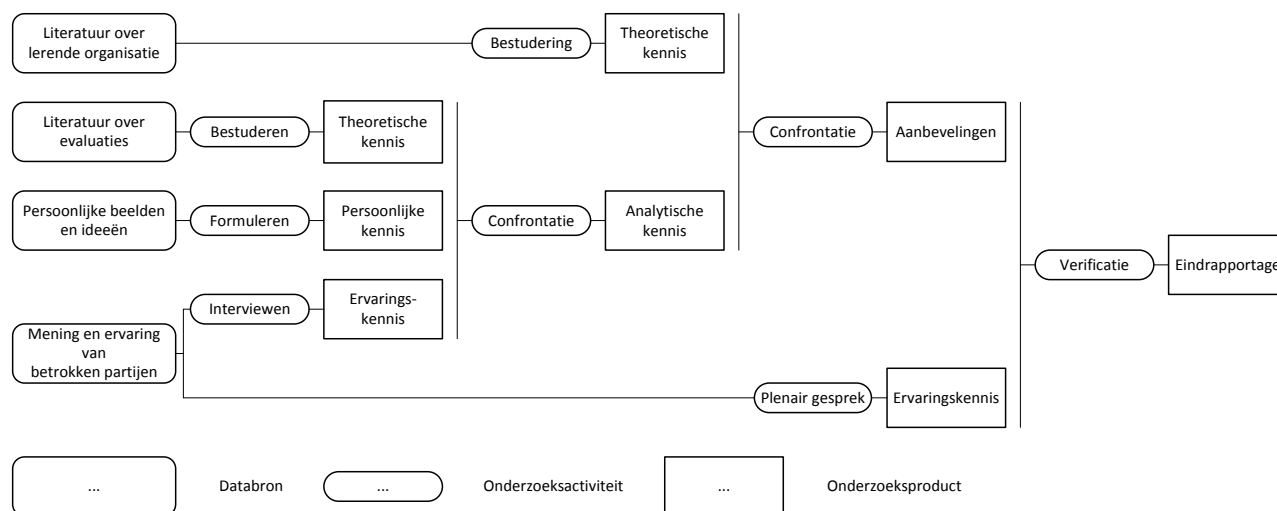
Om resultaten te boeken met evaluaties zullen de factoren die positieve invloed hebben op het gebruiken van de resultaten van evaluaties versterkt moeten worden. Daarnaast zullen eventuele belemmeringen weggenomen dan wel afgezwakt worden.

1.4. Onderzoeksopzet

Om tot een gedegen resultaat te komen heb ik van tevoren het traject vast gesteld van start tot resultaat, tijdens mijn onderzoek is dit traject op een aantal punten aangepast ter verbetering.

Om een beeld te krijgen van wat evalueren is en wat er mee bereikt kan worden, ben ik begonnen met een literatuurstudie over doelen van evaluaties en factoren die het gebruik ervan beïnvloeden. Vervolgens heb in interviews met de betrokkenen bij evaluaties een beeld gekregen hoe deze onderwerpen leven en gebruikt worden bij de afdeling VIR. Door de theoretische achtergrond en mijn persoonlijke kennis kon ik

deze in een kader plaatsen en de hiaten in het proces vaststellen. Vervolgens heb ik een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en barrières binnen een organisatie van het veranderen in een lerende organisatie. Hierdoor kon ik een aanbeveling doen over de wijze waarop evaluaties in de toekomst beter ingevuld kunnen worden. Om te verifiëren of deze aanbevelingen aansluiten bij de ideeën van de afdeling heb ik in een plenair gesprek de bevindingen gepresenteerd en getoetst. In Figuur 8 is de opzet schematisch weergegeven. In de figuur is in de kleine ovalen weergegeven op welke wijze het doel bereikt wordt dat in de rechthoeken staat. De databronnen die hiervoor gebruikt zijn staan in de eerste kolom.



Figuur 8: Onderzoeksopzet

1.5. Afbakening en begrippen

1.5.1. Afbakening

Dit onderzoek gaat over **evaluaties**. Er is geen eenduidige manier om evalueren te definiëren, voor Moriarty (2002) bestaat evalueren uit ‘reflection, critical analysis, recommendation and further action’, of in het Nederlands: reflectie, kritische analyse, aanbevelingen en verdere actie. In dit rapport is van deze beschrijving uit gegaan.

Evaluaties bestaan echter in verschillende typen. Er is al veel geschreven over **managementevaluaties**. Dit zijn evaluaties om terug te kijken op organisatorische ingrepen. Maar dit rapport gaat over **projectevaluaties**. En specifiek: evaluaties van infrastructurele projecten van RWS. In deze evaluaties gaat het om aanpassing van de projectaanpak.

Projectevaluaties zijn verder te splitsen. Swanborn (1999) doet dat naar drie door hem geïdentificeerde evaluatiemomenten: planevaluaties, procesevaluaties en productevaluaties. Ieder tijdstip heeft specifieke kenmerken en resulteert in een andere uitkomst.

Planevaluaties zijn evaluaties die plaatsvinden voorafgaand aan het project. Het resultaat van een dergelijke evaluatie is het ontwerp van een aanpassing in werkwijze. De naam ‘evaluatie’ is dan ook enigszins misleidend. Bij deze vorm van evalueren gaat het namelijk niet om het empirisch evalueren van een bestaand plan, er zijn immers nog geen waarnemingen te doen, maar over het beoordelen van oude rapporten en werkwijzen. Deze vorm van evalueren zal ook niet verder besproken worden.

Procesevaluaties beschouwen de werkwijze in het proces. Hierdoor kunnen het proces op papier en het dat in uitvoering vergeleken worden. Het voordeel hiervan is dat nog tijdens het proces details gecorrigeerd kunnen worden. Daarnaast kan van dichtbij bestudeerd worden wat de effecten zijn van de op papier

genomen beslissingen, wat kan resulteren in een leereffect voor de toekomst. Een procesevaluatie lijkt erg op de formative evaluation (Scriven, 1991). Het doel van de evaluatie is het in kaart brengen van ontwikkelingen en het effect van de werkwijze. Dit type evaluatie is gericht op het leren in en van de organisatie, daarom is het onderwerp van het onderzoek. Om te lange zinnen te voorkomen zullen projectevaluaties, tenzij anders aangegeven, vanaf hier kortweg aangeduid worden met 'evaluaties'.

Productevaluaties gaan over het eindresultaat. Aan het einde van een interventie wordt de rekening opgemaakt. Ook wel summative evaluation (Scriven, 1991) genoemd. Er wordt gebruik gemaakt van vooraf bepaalde toetsingscriteria en is toepasbaar op vergelijkbare projecten. Het is niet per se zo dat deze evaluatie aan het einde van het project plaatsvindt. Ook tussendoor kan besloten worden tot een dergelijke evaluatie. Dit gebeurt bij RWS onder andere door tijdens iedere overgang tussen twee projectfasen een gate review te doen. Het doel van deze evaluaties is echter zo anders dan dat van procesevaluaties, dat ook deze niet bestudeerd worden.

Procesevaluaties bestaan als evaluaties van hele projecten, maar ook specifieke projectfasen. Pilotprojecten nemen een speciale plek in binnen projectevaluaties. Dit zijn projecten ter verkenning of toetsing van een specifiek nieuw concept. Al deze vormen zullen wel meegenomen worden in dit onderzoek en vallen allen onder de term 'evaluatie', omdat de aanpak en de verspreiding in grote mate overeen komt. De afbakening is weergegeven in Figuur 9.

Binnen de organisatie beperkt het onderzoek zich tot de afdeling VIR van DNN van RWS. Deze afdeling heeft wel veel banden met andere afdelingen daarom zijn ook mensen geïnterviewd die actief zijn op andere afdelingen.

Onderzoek naar de wijze van evalueren kan gedaan worden over de gebruiker en de initiatiefnemer van de evaluatie. De wijze van gebruik van evaluaties begint bij de initiatiefnemer, deze is verantwoordelijk voor het toegankelijk maken van de

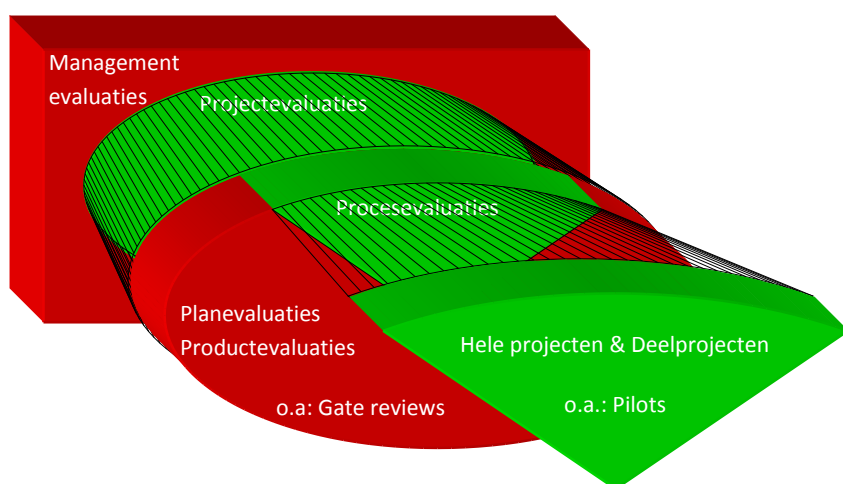
evaluatie. Daarom zal dit rapport vanuit deze zijde bekeken worden. Toch is het bij evalueren belangrijk dat er samengewerkt wordt door partijen en dat de gehele organisatie betrokken wordt bij het proces, daarom kan er niets veranderen als dit slechts vanuit de initiatiefnemer komt. De resultaten zijn daardoor veelal ook van toepassing op de gebruiker van de evaluatie.

1.5.2. Begrippen

De gebruiker van de evaluatie is de persoon die de beschreven onderwerpen moet toepassen in zijn dagelijks werk. Het gaat hier dus om de potentiële gebruiker, niet om of de persoon de evaluatie momenteel toepast.

De deelnemer aan de evaluatie is de persoon die betrokken wordt bij het opstellen ervan. Bijvoorbeeld de projectteamleden.

In het rapport wordt gesproken over het ondernemingsplan, hiermee wordt het ondernemingsplan van RWS bedoeld dat is opgesteld voor de periode 2004 tot 2008. Daarnaast wordt gesproken over de Agenda 2012, dit is 'de visie van het Directieteam van Rijkswaterstaat op onze koers tot 2012' (Rijkswaterstaat,



Figuur 9: Afbakening scope binnen evaluaties

2008), hiermee valt het ook onder de noemer ondernemingsplan, maar het is vooral een aanvulling op het vorige ondernemingsplan.

1.6. Leeswijzer

Dit rapport gaat over de wijze waarop evaluaties beter gebruikt kunnen worden door RWS. Ik heb geprobeerd mijn eigen aanbevelingen toe te passen en ook dit rapport toegankelijk te maken.

Het rapport is opgedeeld in eerst de theoretische achtergrond, vervolgens de beschrijving van de interviews die ik gehouden heb en daarna de discussie waar deze samen komen. Om duidelijk te maken welke literatuur is gecombineerd met welke delen van de interviews, is in de drie delen de zelfde onderverdeling gemaakt:

1. doel van evaluaties, kortweg: Doel
2. mate waarin evaluaties gebruikt worden, kortweg: Mate
3. de factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties, kortweg: Factoren
4. de wijze waarop Rijkswaterstaat op de factoren kan inspelen, kortweg: Oplossingen

Dit zijn ook de 4 onderzoeksvragen van het rapport. Doordat deze onderzoeksvragen onderling ook verbonden zijn is paragraaf 4.4 niet alleen de conclusie van paragraaf 2.4 en 3.4 maar ook het resultaat van de paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3. Hierdoor ontstaat een matrixvorm in het rapport zoals te zien in Tabel 1.

	Doel	Mate	Factoren	Oplossingen
Literatuur	2.1	2.2	2.3	2.4
Interviews	3.1	3.2	3.3	3.4
Discussie	4.1	4.2	4.3	4.4

Tabel 1: Matrixvorm in het rapport

Tot slot zijn de oplossingen uit paragraaf 4.4 verwoord in een aantal aanbevelingen aan het eind van het rapport.

Om de leesbaarheid van het rapport te vergroten is in het geval van veel terugkomende termen gebruik gemaakt van afkortingen, deze afkortingen zijn terug te vinden in Bijlage VI.

2. Theoretische achtergrond

2.1. Doel van evaluaties

Evaluëren wordt gedaan met een doel. Om de doelen van evalueren die bij RWS nagestreefd worden te kunnen plaatsen in een wetenschappelijk kader, worden in dit hoofdstuk de onderverdelingen van een aantal experts beschreven en vergeleken. De visies op doelen die beschreven worden in dit hoofdstuk zijn op de volgende gebieden gesplitst:

- Afbakening van het doel
- Effecten van evaluaties
- Doel ten aanzien van gebruik
- Toepassing van evaluaties

Door deze splitsing kan naar aanleiding van de interviews een compleet beeld gevormd worden van welke doelen evaluaties van RWS hebben op de verschillende gebieden.

2.1.1. Afbakening van het doel

In de wetenschap worden evaluaties veelal geclassificeerd naar welk doel er in de evaluatie beschreven wordt. Scriven (1994) heeft in zijn Thesaurus de 6 meest populaire stromingen beschreven. Deze variëren van het slechts opsommen van de feiten tot een opzet geven voor een doorslaggevende beslissing.

Gericht op het trekken van conclusies

Van dit type evaluatie is het doel het assisteren van de beslisser. Door te meten in welke mate het doel is bereikt, maar ook na gaan of het aan de behoefte voldoet. Hierdoor is het een stuk breder dan de 'relativistic' view (Figuur 10). De evaluatiwijze wordt impliciet gebruikt in CIPP model (Context, Input, Proces, Product) deze heeft overeenkomsten met de PDCA cyclus. Dit heet 'Strong decision support' view.

Gericht op waarden van anderen

Ook bij dit type is het doel gegevens aanreiken en deze het vergelijken met de doelen, maar het levert geen conclusies of kritiek op de doelen, omdat dat niet de taak van de wetenschap zou zijn. Dit heet 'Weak decision support' view.

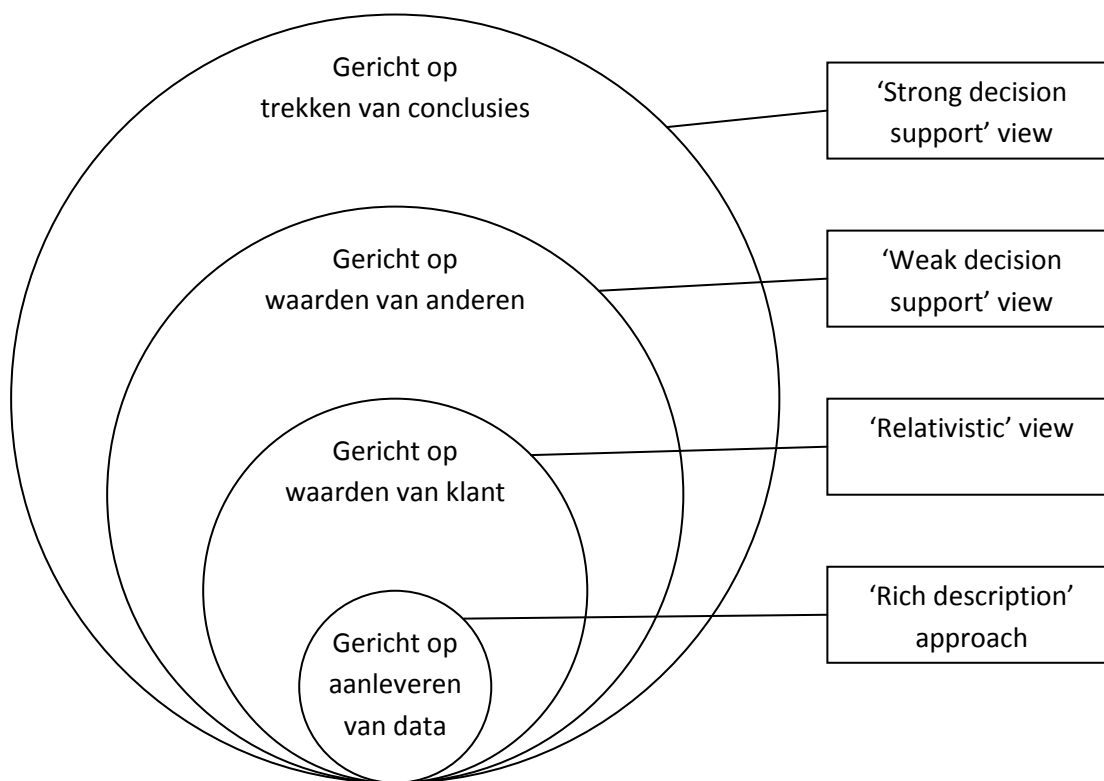
Gericht op waarden van klant

De doelen van de klant worden besproken, echter geen verband met doelstellingen van anderen. En daarnaast ook geen conclusies over de mate van doelbereiking. Dit heet 'Relativistic' view.

Gericht op aanleveren van data

Hierin wordt in het geheel geen standpunt in genomen, daarmee is het een nog verder uitgekleden vorm van de 'weak decision support' view. Dit heet 'Rich/thick description' approach.

Deze stromingen verschillen in de mate waarin ze slechts gericht zijn op het samenbrengen van feiten of juist het aansturen op besluiten (Figuur 10). Door slechts te analyseren is het niet moeilijk objectief te blijven, terwijl het erg moeilijk is objectief te blijven voor een evaluator terwijl deze de richtlijnen geeft voor de toekomst van de organisatie. De visies komen overeen in het feit dat de evaluaties draaien om vakinhoudelijke informatie. Daarnaast bestaan er visies die de het onderliggende gedrag evalueren. Dit zijn de 'social processes' school en de 'constructivist' approach.



Figuur 10: Verschillende typen evaluatie gericht op feitelijke gebeurtenissen in proces

Gericht op het sociale proces

Volgens deze benadering is het summatieve onbelangrijk, het gaat slechts om het begrijpen van het sociale proces, waarmee eventueel een stukje ontwikkeling bereikt kan worden. Volgens deze visie is er behoefte aan kennisuitwisseling als gevolg van evaluaties die energieker is dan de typische kennisuitwisseling tussen academici zoals bij de eerdere evaluatiemethoden gebeurt, maar wel verantwoordelijker dan die tussen partijdigen. Dit is volgens de 'social processes' school.

Gericht op individuele beleving

Wijst evaluatie als zoektocht naar kwaliteit, verdienste, waarde, etc. als objectieve waarden af. Maar kijkt naar hoe individuen de feiten aan elkaar koppelen (een constructie maken) en hoe ze dit uitdragen naar anderen en hierover onderhandelen. Dit is een methode die veel meer gericht is op hoe dingen in werkelijkheid gaan en hoe deze beleefd worden en niet over hoe ze beschreven staan op papier. Dit heet 'Constructivist' of 'fourth generation' approach.

2.1.2. Effecten van evaluaties

Een ander onderscheidt in doelen van evaluaties wordt gemaakt door Torres, Preskill en Piontek (1996). Zij splitsten in beoogde effecten van de evaluatie. Er zijn 9 verschillende doelen van evalueren volgens deze verdeling.

De eerste doelen zijn:

- Demonstreren verantwoordingsplicht.
- Overtuigen dat het project de doelen behaald heeft en de moeite waard was.

Dit zijn doelen die in te delen zijn bij de productevaluaties. Het is namelijk niet een doel te leren over het proces. Maar slechts aantonen dat het project aan de doelstellingen voldeed.

- Identificeren van succes- en faalfactoren en het produceren van nieuwe richtlijnen.

Is een doel vanuit de 'strong decision support' view. Het is een gestructureerd proces van identificatie tot beslissing over het vervolg. Doelstellingen van Torres et al. (1996) waar niet aangestuurd wordt op de productie van nieuwe regels, maar wel op het zoeken naar mogelijkheden om de evaluatie te gebruiken op andere gebieden, 'weak decision support' view zijn:

- Leren (educating) en informeren over specificaties van een specifiek programma en de waarde die ze hebben.
- Helpen bij het maken van een beslissing door informatie te verstrekken.

Ook kan het doel zijn niet te vergelijken met anderen, maar puur te analyseren, zoals de 'rich description' approach van Scriven is:

- Documenteren van het proces zodat anderen er van kunnen leren.

Doelstellingen die niet gericht zijn op het vergaren van informatie maar die in het belang zijn van het contact met de omgeving van het project zijn:

- Betrekken van mensen en goederen in de evaluatie zodat de interesse/belang vergroot wordt.
- Creëren van steun voor het project (activiteiten, goederen en uitkomsten).
- Promoten van begrip voor het project (activiteiten, goederen en uitkomsten).

2.1.3. Doel ten aanzien van gebruik

Het uiteindelijke doel van evalueren is het gebruiken van de vergaarde kennis. Er zijn verschillende manieren om deze kennis te verankeren in de organisatie. In 'Management development in de lerende organisatie' van Melker (1999) wordt kennis die verworven wordt in een specifieke situatie tacit knowledge of stille kennis genoemd. Deze kennis is ook alleen van toepassing is op zeer specifieke projecten. En waardevol voor de direct betrokkenen bij het project en wordt door socialisatie binnen deze groep verspreidt. Er wordt weinig vast gelegd en daarom blijft deze kennis vaak tacit. Het alternatief is de kennis door externalisatie expliciet maken (explicit knowledge) hierdoor wordt de informatie breder toepasbaar en toegankelijk. Het kan op andere vakgebieden toegepast worden en blijft langer behouden en bruikbaar.

2.1.4. Toepassing van de verworven kennis

Argyris en Schön (Melker, 1999 p.45) maken onderscheidt in hoe diep in de organisatie processen worden aangepast, of in ieder geval hoe diep in de organisatie de kennis wordt toegepast. Zij splitsen in single loop learning en double loop learning. Bomers noemt dit respectievelijk verbeterend en vernieuwend leren (Dekeyser & Baert, 1999).

Single loop learning is er op gericht bestaande processen te analyseren en te kijken of er mogelijkheden zijn om te verbeteren, is dit het geval dan worden de regels aangepast. Om een dergelijke kleine aanpassing te doen, is het niet altijd nodig dat de verworven kennis volledig geëxpliciteerd wordt.

Double loop learning gaat dieper. Hier wordt gekeken naar de principes waarop het proces is gebaseerd. Hiervoor is ook meer diepgang in de organisatie nodig. Om de informatie bij alle lagen in de organisatie gelijk te verspreiden zal de informatie expliciet gemaakt kunnen worden.

In Groot en Maarleveld (Leeuwis & Pyburn, 2002) wordt er nog een 3^e vorm van leren bij betrokken. Dit is triple loop learning, hierin gaat het om het leren over de andere twee wijzen en daarmee over het aanpassen van de identiteit. In Tabel 2 is in een overzicht weergegeven wat de kenmerken van de verschillende evaluatiedoelen zijn.

Verbeterend (single loop learning)	Vernieuwend (double loop learning)	Triple loop learning
Ontwikkeling richt zich op het leren over regels en voorschriften	Ontwikkeling richt zich op de onderliggende aannames over de regels en voorschriften	Ontwikkeling richt zich op onderliggende paradigma's, doelstellingen, normen en waarden. Ontwikkeling richt zich op het leren over single en double loop learning.
Ontwikkeling richt zich op hoe-vragen: hoe verbeteren, hoe mislukkingen ontwijken?	Ontwikkeling richt zich op de waarom-vragen: waarom bestaan bestaande praktijken, regels en voorschriften?	Ontwikkeling richt zich op de onderliggende waarom-vragen: waarom hebben we de inzichten die ten grondslag liggen aan onze routine zoals we die hebben? Waarom deze doelen?
Ontwikkeling richt zich op verplichting en toestemming	Ontwikkeling richt zich op weten en begrijpen	Ontwikkeling richt zich op wens en wezen
Evolutionair, incrementeel	Revolutionair, houd zich bezig met conflicten en geschillen	Revolutionair, houd zich bezig met conflicten en geschillen
Toenemende efficiëntie en effectiviteit/de dingen goed doen	Vernieuwen/de goede dingen doen	Ontwikkeling/dingen om de goede reden doen

Tabel 2 Verschillen tussen single, double en triple loop learning. Naar Groot en Maarleveld (Leeuwis en Pyburn, 2002)

2.1.5. Conclusie

Evaluaties kunnen vele verschillende doelen hebben, deze verschillen per project. Indien een project gericht is op het werken naar een beslissing toe zal de informatie door veel verschillende mensen gelezen worden. Hiervoor is het belangrijk dat de informatie expliciet is en niet alleen is te begrijpen als men de specifieke situatie kent. Dit kost echter wel moeite en geld, er zal dus een afweging gemaakt worden tussen de hoeveelheid geld in de evaluatie gestoken wordt en de diepgang die deze bereikt.

2.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden

De organisatie zal evaluaties gaan gebruiken op het moment dat de organisatie is toegegroeid naar een lerende organisatie. Senge beschreef in 'The fifth discipline' (Melker, 1999) dat dit een organisatie is die zich bekwaamt in 5 disciplines. Het bekwamen in die disciplines is een proces van continue leren en ontwikkelen. Deze ontwikkeling kan alleen plaats vinden als er regelmatig teruggekeken wordt naar het verleden. Op enigerlei wijze zal er dus geëvalueerd worden. Op deze manier is het evalueren dus een onderdeel van de lerende organisatie. De vijf disciplines die nodig zijn om te ontwikkelen zijn:

- Persoonlijk meesterschap: het aan kunnen geven van de belangrijkste leergebieden
- Mentale modellen: het erkennen van hiaten in de eigen onbewuste beelden en deze bloot leggen
- Gemeenschappelijke visie: het bepalen van de koers van de organisatie en het daardoor versterken van de gezamenlijke identiteit
- Teamleren: het leren in kleine groepen waardoor zowel individueel als organisatiebreed geleerd wordt
- Systeemdenken: het zichtbaar maken van structuren waardoor doelgericht geleerd kan worden

2.2.1. Open organisatie

De ontwikkeling van organisaties naar een lerende organisatie kan niet zomaar plaats vinden, een voorwaarde is dat de organisatie eerst opengesteld wordt voor nieuwe ideeën. Torres et al. (1996) maakt onderscheidt in een oude en een nieuwe organisatie. De kenmerken van deze organisaties zijn te zien in Tabel 3.

Oude organisatie	Nieuwe organisatie
• Bureaucratisch • Hiërarchisch • Autocratisch • Gecentraliseerd • Vaste grenzen • Gericht op het voldoen aan eisen • Traditie georiënteerd • Homogeen • Efficiënt • Focus op fysieke taken bereikt door functionele structuren	• Bereikt doel door multidisciplinaire teams • Doordringbare grenzen • Focus op mentale taken • Neemt deel • Divers • Innovatief • Professionele cultuur van toegewijheid en resultaat • Waardeert peer-to-peer relaties

Tabel 3: Oude en nieuwe organisatie

2.2.2. De lerende organisatie

Kessels, Smit en Tjepkema (1995) maken hierin het onderscheid tussen de belerende organisatie (de oude organisatie) en de lerende organisatie (de nieuwe organisatie) en zien verschillen op 6 gebieden te zien in Tabel 4, hierin zijn ook parallellen te zien met de constatering van Torres et al. (1996). Er is te zien dat in de lerende organisatie het uitwisselen van kennis tussen collega's belangrijk is. Dit wordt gedaan door evalueren. De mate waarin een organisatie evalueert zegt dus iets over de mate waarin deze organisatie lerend is.

	Belerend	Lerend
Handelen:	Focus op denken, handelen wordt voorgeprogrammeerd	Focus op handelen, continue afwisseling tussen denken en doen
Grens:	Grens is barrière	Grens is verbinding
Relaties:	Transactie is afgeleide. Mits goede opsplitsing kan de transactie soepel verlopen. (het is te vergelijken met een estafette: 4 maal individuele prestatie en 3 maal het lastige doorgeven).	Handelen is resultaat van verschillende partijen die samen een transactie realiseren. Proces van co-creatie. De kwaliteit van de relatie en het proces van handelen bepalen de kwaliteit van het resultaat
Waarde:	Waarde wordt gegenereerd door conform de standaarden is gewerkt. De zender bepaalt de waarde.	De ontvanger bepaalt de waarde. Waardering kan niet worden opgelegd. Feedback en kwaliteit van relaties zijn belangrijk
Tijdelijkheid:	Zo duurzaam mogelijk. Veranderen wordt gezien als een overgang tussen twee stabiele situaties.	Transacties zijn momentopnamen. Daarom moet een continu proces doorlopen worden. Stabiliteit ontstaat uit instabiliteit.
Kwaliteitsverbetering:	Door stabiliteit kan de hoeveelheid kennis uitgebreid worden omdat bestaande processen blijven.	Door proces inzicht, door de eigen bijdrage te monitoren, ontstaat de mogelijkheid van anderen te leren. Focus ligt op procesverbetering en procesverdieping

Tabel 4: Kenmerken van de lerende en de belerende organisatie

2.2.3. Conclusie

De mate van het gebruik van evaluaties is dus afhankelijk van de mate waarin de organisatie ontwikkeld is in een lerende organisatie. Het is namelijk belangrijk dat er eerst de omstandigheden geschapen zijn om te

ontwikkelen voordat deze ontwikkeling daadwerkelijk plaatsvindt. Twee centrale thema's om deze voorwaarden te scheppen zijn het erkennen dat er te leren is en het samenwerken.

In de drie boeken wordt geschreven over openstellen voor ontwikkeling, het focussen op mentale zaken, minder productie gericht zijn en het continu in ontwikkeling zijn. Dit zijn allemaal kenmerken van het eerste thema. Zodra de organisatie zich openstelt voor nieuwe ideeën zullen deze sneller opgenomen worden door de organisatie. Deze ideeën kunnen naar voren komen in evaluaties. In Torres et al. (1996) wordt wel geschreven over het werken in een organisatie gericht op resultaat. Dit lijkt te conflicteren met het minder productiegericht zijn. Met minder productiegericht zijn wordt echter bedoeld dat er ook aandacht besteed wordt aan persoonlijke ontwikkeling terwijl het resultaatgerichte van Torres et al. (1996) meer lijkt op de gemeenschappelijke visie van Senge (Melker, 1999). Een organisatie waarin de medewerkers niet uitvoeren om het uitvoeren maar om gezamenlijk iets te bereiken.

In Senge (Melker, 1999) wordt geschreven over de gemeenschappelijke visie en het werken in teams. Deze teams komen ook in de andere boeken terug. Indien de grens weggenomen wordt tussen teams kunnen deze de verschillende kwaliteiten combineren en het werk effectief overbrengen. Dit moet ook gebeuren met evaluaties. Als dit niet gebeurt, zal de Deming circle niet volledig doorlopen worden en blijft de evaluatie steken en gaat de kennis verloren. In Torres et al. (1996) wordt aangegeven dat de gemeenschappelijke visie alleen te bereiken is door deel te nemen aan het vormen van de visie. Deze visie moet volgens Kessels et al. (1995) vanuit de gebruiker gevormd worden in plaats van de uitvoerder.

2.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties

Het gebruiken van evaluaties kan belemmerd of gestimuleerd worden door verschillende dingen. In dit hoofdstuk worden de grootste barrières en mogelijkheden beschreven. Dit is opgedeeld in factoren die meespelen tussen medewerkers onderling en factoren die opgeworpen worden door het management.

2.3.1. Werkvloerfactoren

Kessels, et al. (1995) beschrijven vier factoren die spelen op de werkvloer. Dit zijn factoren die de verspreiding van kennis tussen medewerkers beïnvloeden.

Relaties

Relaties tussen personen spelen een grote rol in de wijze van gegevens overdracht binnen de organisatie. Het is de taak van het management om de ontwikkelingsbehoeften vast te stellen. Wanneer leren beloond wordt en dus niet voor het veroordelen van het project, leidt dit tot vaker tot het herhalen en onthouden van de verworven kennis in de evaluatie en tot het toepassen van kennis in andere situaties. De krachtigste stimulans voor het leren gaat van de chef en de collega's uit, daarvoor zijn goede werkverhoudingen een vereiste. Odysseus (2006) ziet dit echter niet als vereiste en vindt dat de drang tot leren vanuit de medewerkers zelf moet komen, zodat het draagvlak vergroot wordt.

Wat de toepassing van verworven competenties betreft, kunnen er diverse remmende factoren optreden: bijvoorbeeld collega's die geen werk uit handen willen geven of de evaluatie willen verspreiden om hun werkterritorium te beschermen.

Groepsnormen en Groupthink

In groepen kan worden geleerd, dit leren kan in de weg staan worden door groepsnormen die niet toestaan dat iemand zich verder ontwikkelt of onderscheidt van de rest van de groep. Daarnaast is groupthink een valkuil, in groepen kan een homogeen denken ontstaan, waarin geen ruimte bestaat voor ontwikkeling van nieuwe ideeën in evaluaties.

Groepsstructuur en -samenstelling

Een groot verloop onder leden van een projectgroep kan de kennisoverdracht in de weg staan op 3 manieren. Deze zijn:

1. weggaande leden kunnen nog niet gedeelde competenties bezitten
2. nieuwe leden moeten ingewerkt worden
3. nieuwe leden willen hun machtspositie verwerven en gaan daarbij voorbij aan de competenties die inmiddels zijn ontwikkeld in het team

Daarom is het belangrijk deze kennis op voorhand te identificeren, vast te leggen en te verspreiden. Zo wordt de weggaande kennis verspreidt en is deze kennis ook makkelijk te raadplegen voor nieuwkomers.

Om competenties te kunnen uitwisselen moeten er verschillende competenties zijn in een organisatie, dit kan onder andere gedaan worden door mensen met een verschillende achtergrond (opleidingsniveau en richting) bij elkaar te zetten en samen te laten evalueren. Daarnaast moeten contacten onderhouden blijven met mensen buiten de groep.

Inbedding

Voordat iemand zijn werkwijze kan verbeteren, moet deze vaak eerst loslaten wat hij deed om open te staan voor het nieuwe. Door het loslaten, en dus het bewust aandacht moeten schenken aan de manier waarop ze iets doen kunnen mensen hun vaardigheid verliezen (Argyris, 1990). Dit heeft overeenkomsten met tacit knowledge (Polanyi, 1966), hierdoor kan het zijn dat goed resultaat met slechte (onbewuste) procedure wordt omgezet in slecht resultaat met goede (expliciete) procedure terwijl een goed resultaat met goede procedure gehaald zou kunnen worden indien hier voldoende aandacht aan besteed wordt. Daarom is het belangrijk na te denken over wat er geleerd moet worden van evaluaties en dit aan te geven.

2.3.2. Managementfactoren

De werkvloer is echter niet de enige plek waar een verandering in houding plaats moet vinden. Ook het management moet nieuwe afwegingen maken over het te voeren beleid en het resultaat wat daarmee beoogd wordt. Deze afweging is veelal tussen resultaat op korte en op lange termijn. Kessels, Smit en Tjepkema (1995) beschrijven 4 factoren die hierin meespelen:

Functieontwerp en werksysteem

Centrale kenmerken van een werksysteem:

- manier waarop functies zijn ontworpen en de mate waarin deze worden ontwikkeld
- de mate waarin er strakke grenzen tussen functies zijn getrokken
- de hoeveelheid bureaucratische controlemethoden en besluitvormingsprocessen
- de mobiliteit tussen functies en afdelingen
- de mate waarin de ontwikkeling van brede inzetbaarheid wordt gestimuleerd

Hoe strakker de functies zijn afgebakend hoe minder interactie er plaats vindt tussen functies door sterke betrokkenheid bij eigen territorium, eigen taak. Het voordeel van strakke omschrijvingen is dat als mensen telkens dezelfde taak uitvoeren, ze deze zullen optimaliseren (leercurve (productie)). De innovatie wordt echter geremd. Dit resulteert er ook in dat werknemers niet flexibel zijn (en uitkomsten van evaluaties niet gebruiken) en hun waarde voor de organisatie kunnen verliezen indien er veranderingen optreden.

Ook de chronologische afbakening van activiteiten kan belemmerend werken op het doen van evaluaties. Indien een evaluatie plaatsvindt op een moment dat het project 'nog net niet' is afgesloten, zullen de projectleden zich nog betrokken voelen en zijn de feiten nog niet vervaagd (Odysseus, 2006).

In sterk bureaucratische organisaties is de wil om te leren en te evalueren vaak ook moeilijker op te brengen vanwege de grote administratieve consequenties die dat met zich mee brengt. Er wordt impliciet risicomijdend gedrag aangemoedigd. Odysseus (2006) geeft ook aan dat zonder dat de directie zich volledig achter de evaluatie schaaft de evaluatie geen doorgang zal vinden. Deze steun moet zich niet alleen uiten in woorden, maar er moet ook actief geparticipeerd worden in de evaluatie. Daarnaast is het belangrijk dat de administratieve barrières overwonnen worden om de resultaten snel te kunnen implementeren.

Werknemers staan toleranter tegenover collega's in andere vakgebieden als ze zelf ook in die disciplines ontwikkeld zijn. Dit kan door cross-functional leren. Waarbij niet alleen de eigen promotieladder beklommen wordt maar ook overgestapt wordt van ladder. Indien dit gebeurt, zal de werknemer zich beter kunnen verplaatsen in de resultaten van een evaluatie van een andere afdeling.

Beloningssysteem

Het doel van beloningssystemen is het menselijk gedrag op dusdanige wijze beïnvloeden dat vooraf bepaalde doelstellingen op organisatieniveau kunnen worden verwezenlijkt.

Hier werd van oudsher gekeken naar financiële en psychologische beloning vs. werkprestatie. Hier moet echter ook gekeken naar: mobiliteit, uitwisseling en toepassing van competenties bijvoorbeeld door middel van evaluaties. Deze twee conflicteren omdat de eerste resulteert in zo veel mogelijk werk verzetten en op korte termijn te presteren, terwijl de tweede inzet op tijd besteden aan ontwikkeling van competenties, waardoor op korte termijn minder werk gedaan wordt. Promotiebeslissingen die op basis van het tweede principe gebaseerd zijn zullen dus resulteren in een meer leergierige organisatie. De valkuil hierbij is dat medewerkers anderen minder ruimte bieden om te leren omdat dat de eigen kansen op promotie belemmert.

Daarom zullen beloningsystemen op basis van prestaties blijven bestaan, maar is het interessant om in het licht van de lange termijn kwaliteiten ook competentie-elementen mee te nemen. Dit brengt ook met zich mee dat gemakkelijk verschillende competenties in één team gezet kunnen worden.

Organisatiecultuur

Het deel van de normatieve cultuur binnen een organisatie dat betrekking heeft op leerprocessen en -resultaten bepalen in hoge mate in hoeverre het voor personeelsleden logisch en verstandig is cursussen te volgen of op andere manieren competenties te verwerven. Deze reactie op de cultuur wordt ook deels door de ontvanger zelf bepaald. Deze staat immers ook aan de basis van de organisatiecultuur, hierdoor is er een wederkerige relatie tussen de organisatiecultuur en het menselijk handelen.

De cultuur binnen de organisatie wordt onder andere bepaald door de gebruikte taal op de werkvloer, hier gaat het vooral om de taal die specifiek is voor de organisatie. Naar mate hier vaker woorden zoals: 'uitdagingen', 'competentie', 'nieuwe ideeën', 'creativiteit' en 'persoonlijke groei' gebruikt worden, zullen de medewerkers zich meer voegen naar deze begrippen en evaluaties uitvoeren en er achteraf gebruik van maken. Er zijn teveel organisaties die beheerst worden door een gebrekkige, op cijfers georiënteerde taal, gericht op budgetten, winst- en verliesrekeningen en procedures. Odysseus (2006) voegt hier aan toe dat het gebruik van een best practices database kan bijdragen aan de zichtbaarheid van de evaluaties.

Veel van het verzet tegen het articuleren van kritiek of leerpunten op de waarden, normen en vooronderstellingen die de identiteit van de organisatie weergeven in evaluaties, komt waarschijnlijk voort uit de angst dat het opgebouwde beeld van de organisatie en haar doelen zal afbrokkelen. Kessels, Smit en Tjepkema (1995) noemen dit het 'geloof-in-wat-je-doet'-syndroom. Dit treedt vooral op in organisaties waarin de medewerkers erg betrokken zijn en waarin het 'groupthink' in de hele organisatie is doorgedrongen.

Door dit geloof ontwikkelt zich een gevoel van collectieve zelfgenoegzaamheid, dit kan gemakkelijk in de hand kan gewerkt worden door de successen van het bedrijf. Hedberg (Kessels et al., 1995) beaamt dit: 'Organisaties kunnen het zich niet veroorloven hun omgeving voortdurend te verkennen, onophoudelijk uit te kijken naar ontwikkelingen die eventueel een reactie vereisen. Ze zoeken met tussenpozen, ze vertrouwen op hun standaardprocedures en trekken die pas in twijfel wanneer ze in de problemen komen. Hoewel overvloed organisaties soms aanzet tot het zoeken naar nieuwe kansen zijn het meestal schaarste, conflicten en slechte prestaties die tot actie leiden, terwijl rijkdom, harmonie en succes tot zelfgenoegzaamheid leiden en het huidige gedrag versterken. Het zijn meestal problemen die aanzet tot leren geven'.

Organisatieontwerp

Het organisatieontwerp is de structuur van de opbouw van de organisatie. Hierin is het gebruikelijk om van de verdeling van arbeid in organisaties te spreken. Het is echter relevant om over de verdeling van competenties te spreken, dit zijn namelijk de aspecten waarop werk wordt toegedeeld. Indien volgens dit ontwerp de organisatie in kaart gebracht wordt, kan gericht bekeken worden waar de leermogelijkheden liggen die behandeld kunnen worden in evaluaties.

Deze mogelijkheden kunnen benut worden indien de organisatie contact en interactie tussen functies, beroepsgroepen, teams en eenheden mogelijk maakt, zodat deze competenties kunnen uitwisselen. Dit kan op verschillende manieren bereikt worden, sommige organisaties kiezen voor horizontale dwarsverbanden en liaisonachtige opdrachten, andere kiezen voor een lossere structuur en formeren projectgroepen en werken met een matrixstructuur.

In een marktgerichte organisatie zijn vaak meer medewerkers die op het grensvlak tussen organisatie en markt werken. Als die personeelsleden een reden hebben om 'ongewenste' informatie in evaluaties tegen te houden, bijvoorbeeld uit angst dat de brenger van slecht nieuws als eerste voor het vuurpeloton wordt gezet, zal de organisatie niet genoeg over haar omgeving kunnen leren. Daarom is het belangrijk alert te zijn op eventuele leerbarrières die zich manifesteren op het grensvlak tussen organisatie en omgeving.

2.3.3. Conclusie

Binnen de organisatie zijn veel factoren die van invloed zijn op het al dan niet gebruiken van evaluaties. Een belangrijke factor op de werkvloer voor het gebruik is het bewustzijn. Zodra een werknemer de leeropgave ziet als een uitdaging en zelf bewust is van de meerwaarde van evalueren zal deze eerder geneigd zijn evaluaties te gebruiken. Daarnaast is het aan het management om volledig achter de evaluatie te staan en ruimte en tijd te geven om hier effectief van te leren. Door de mogelijkheid te bieden om ook over andere functies te leren zal de ontwikkeling van iedere werknemer breder zijn en zal er meer samenhang in de organisatie ontstaan.

2.4. Conclusie

Evaluaties nemen een steeds belangrijkere plek in in de organisatiecultuur. Voordat effectieve ontwikkelingen doorgevoerd kunnen worden is het belangrijk dat organisaties rijp worden gemaakt voor deze veranderingen. Hiervoor moet enerzijds de focus verlegd worden van een beleurende naar een lerende organisatie. Daarnaast zijn er een aantal barrières op zowel de werkvloer als in het management die doorbroken zullen moeten worden. Op de werkvloer moet men uit de vaste structuren van alledag stappen en zelf innovatief durven en anderen laten zijn. Het management doet er verstandig aan de strakke gestelde kaders laten varen en interactie toestaan en stimuleren. De diepgang die deze interactie bereikt zal per evaluatie verschillen, door van tevoren een duidelijke afweging te maken ten aanzien van het doel van de evaluatie kan een hogere efficiëntie bereikt worden.

worden en ten derde het toetsen van de ontwikkeling tot het moment van evalueren, dit zijn vaak relatief kleine evaluaties in een meer informele setting.

De grote veranderingen worden geëvalueerd op de gebieden waar RWS de laatste jaren sterk in evolueert, voorbeelden hiervan zijn: Het meer uitbesteden aan marktpartijen (meer markt), vervlechting van procedures om tijd te besparen (Elverding), het toewijzen van IPM rollen, het integraal aanpakken van projecten en het samenwerken met andere overheidsinstanties (PPuS). Andere doelen zijn het vieren van successen en verantwoording afleggen over de besteding van publiek geld.

Om deze doelen te realiseren moet initiatief genomen worden, dit wordt meestal door de PM gedaan. De invulling van de werkzaamheden van PMs is zodanig beschreven dat het projectplan naar eigen inzicht geschreven wordt. Richtlijnen hiervoor zijn wel beschreven in UPP, maar deze richtlijnen worden niet als bindend gezien. In het geval van de eerste evaluatie van de N48 is slechts geparticipeerd in de evaluatie en lag het initiatief bij een andere instantie, de gemeente in dit geval. Het doel was ook niet erg belangrijk voor RWS. Naast het initiatief tot evalueren is er ook de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de resultaten. In UPP staat beschreven dat de verantwoordelijkheid voor de verspreiding van evaluaties bij de IOG ligt. Praktisch is dit niet het geval. Deze initiërende rol brengt vaak met zich mee dat de leiding van de evaluatie ook bij de PM ligt, dit is vooral het geval indien het leerdoel binnen de eigen projectorganisatie ligt.

3.1.3. Projectleiders

Het doel van evalueren is voor iedereen duidelijk: Een verbeterslag maken. Deze verbeterslag moet gemaakt worden omdat RWS de laatste jaren in beweging is. Een voorbeeld hiervan is dat de aandacht verplaatst van een intern gerichte organisatie naar een extern gerichte organisatie. Deze verandering is op hoofdlijnen beschreven, maar niet op concrete invulling. Daarom zal iedereen zijn/haar eigen weg hierin volgen. Uiteindelijk moeten deze wegen bij elkaar komen om nog wel samen een organisatie te zijn. Aan het delen van de ervaringen op deze weg, kunnen evaluaties bijdragen.

Juist door deze veranderende blik van RWS moet het leereffect van deze evaluaties niet alleen bij RWS liggen maar ook bij de ON. Door de nauwe samenwerking is het namelijk belangrijk dat er wederzijdse uitwisseling is van de ontwikkelingen en ervaringen. Bij de evaluatie van Lankhorst is dit gedaan, doordat de ON erg open was over de samenwerking is er breder geleerd (in de zin van persoonlijke reflectie) dan van wat op papier staat.

Binnen RWS ligt het zwaartepunt van de evaluatie vooralsnog binnen de eigen projectorganisatie, vanuit dit uitgangspunt kan de kennis vervolgens organisatiebreed geborgen worden.

Het doel van evalueren is het leren op het raakvlak: indien projecten minder goed zijn gegaan op het raakvlak tussen bijvoorbeeld Contractmanager (CM) en Omgevingsmanager (OM) (of Technisch manager (TM)) kan dit in de evaluatie tijdens de gesprekken tegen het licht gehouden worden waardoor beide zijden hun oordeel kunnen vellen. Anders gezegd is het doel van de evaluatie het doen van aanbevelingen en het trekken van conclusies, op basis van de mening van het projectteam. In de evaluatie moet een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de mening van de individuele geïnterviewde en die van het gehele projectteam. Afstemming achteraf is ook belangrijk om de input te controleren op interpretatiefouten. Deze werden bijvoorbeeld gemaakt en uiteindelijk hersteld bij de evaluatie van de uitbesteding SCB.

3.1.4. Conclusie

Het doel van evalueren is het maken van een verbeterslag in de organisatie en het project. Dit gebeurt op verschillende manieren. Voor de interne opdrachtgever bestaat het doel vooral uit het bereiken van een organisatiebreed leereffect door verkregen informatie te verspreiden naar de juiste personen.

Voor projectmanagers ligt dit doel ook voor een groot deel in de eigen projectorganisatie, omdat er weinig sturing ervaren wordt in het evalueren worden naar eigen inzicht evaluaties gestart en uitgevoerd over specifieke projectonderdelen en de eigen projectorganisatie.

Volgens projectleiders is het doel van evalueren het ontwikkelen van een breed publiek variërend van marktpartij tot projectmedewerker. De grote ontwikkeling zit niet in de aansturing, maar vooral in de uitvoering. In een tweede stap kan eventueel op hogere managementniveaus ontwikkeld worden.

3.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden

Het streven naar een doel is belangrijk, maar zolang dit doel niet bereikt wordt is het nutteloos. De verschillende groepen geïnterviewden hebben ook hun eigen ervaringen met de mate van doelbereiking van evaluaties.

3.2.1. Interne opdrachtgever

De laatste tijd wordt er veelvuldig geëvalueerd, de projecten die over innovatieve onderwerpen gingen zijn daarover ook geëvalueerd, extra evaluaties waren daarom niet nodig.

De mogelijkheid de evaluaties te gebruiken is aanwezig, alle middelen die gebruikt worden in de evaluatie bereiken de IOG namelijk, enerzijds wordt dit aangeleverd en anderzijds wordt komt dit door eigen initiatief. Van het rapport komt eerst een ruwe versie waar nog aanmerkingen op te maken zijn, vervolgens eventueel een presentatie en een workshop en tot slot de definitieve versie van het rapport.

Het doorvoeren van de resultaten in hogere en lagere lagen in de organisatie gebeurt nog niet genoeg, de doelgroep van de evaluatie merkt hier dus nog niet genoeg van. Dit zal wel gebeuren bij de evaluatie van de Zuidelijke Ringweg Groningen (ZRG) fase 1, hier zal overleg plaats vinden tussen: IOG, uitvoerder, PM en de programmamanager zodat het onderzoek meer aansluit bij de behoeften. Tot nu toe is er nog niet genoeg gebruik gemaakt van de mogelijkheid aan te geven wat van een evaluatie verwacht wordt.

3.2.2. Projectmanagers

Over het algemeen wordt van alle evaluaties een verslag gemaakt. Hierin wordt middels een beschrijving van de processen en een aantal conclusies en aanbevelingen weergegeven wat de resultaten zijn. Om de informatie over te brengen op anderen worden, naar mate de evaluatie als belangrijker gezien wordt, meer middelen toegevoegd. Gebruikte middelen zijn:

Interviews

Vrijwel alle evaluaties inventariseren meningen en processen door interviews te houden met de betrokken partijen. Hierdoor wordt het probleem indien aanwezig, van verschillende kanten belicht. Bijkomend voordeel hiervan is dat iedereen ervan op de hoogte is dat er een evaluatie gedaan wordt. En daarnaast dat alle partijen over de inhoud nadenken, wat al een deel zelfreflectie met zich meebrengt.

Presentaties

Om vervolgens iedereen op de hoogte te brengen van de resultaten en uit te nodigen deze resultaten ter harte te nemen wordt, erna veelal een presentatie gegeven. Indien er dingen zijn die niet kloppen kunnen die direct ter tafel komen.

Workshops

In enkele gevallen worden aansluitend workshops gegeven waarin de resultaten bediscussieerd kunnen worden. Daarnaast wordt een platform geboden de resultaten te verwerken in beleid. In deze gesprekken kan ook contact gelegd worden tussen hiërarchische lagen van de organisatie.

Plenaire gesprekken

Indien vervolgens gekozen wordt de resultaten plenair te bespreken kunnen ook deze ontwikkelingen nog bediscussieerd worden in een breder verband. Dit kan direct aansluitend aan de workshop plaatsvinden, maar een dergelijk middel kan ook gebruikt worden om de vergaarde informatie naar het netwerk buiten het projectteam te verspreiden. Voorbeelden hiervan zijn landelijke overleggen, afdelingsoverleggen en intervisieclubs.

De mate van het gebruik van evaluaties bestaat er vooral uit dat de verschillende interactiemomenten bijgewoond worden (presentaties/workshops/plenaire sessies/etc.) en dat op dat moment deelgenomen wordt aan de discussie. Deze vormen worden ook druk bezocht en er wordt effectief meegedacht, dit resulteert ook in een leerervaring.

Over de mate van het gebruik van de rapporten van evaluaties is over het algemeen te stellen dat alle PMs verwachten dat de gebruiker een papieren rapport misschien een keertje doorkijkt maar vervolgens in een kast laat verdwijnen en niet meer inkijkt.

Dit draagt er aan bij dat de motivatie om de evaluatie breed toepasbaar te maken uit blijft. Maar het ontbreken van de motivatie komt vooral doordat het evaluatieproces los wordt gezien van de implementatie ervan, waarbij de betrokken PM de evaluatie kan sturen tot het moment dat een ander de resultaten moet implementeren, voorbeeld van deze momenten zijn:

De opgedane kennis moet verwerkt worden in beleidsdocumenten waardoor een double loop doorlopen wordt: De evaluatieresultaten worden naar een hogere afdeling gezonden zonder tegenbericht.

De opgedane kennis moet verwerkt worden in een bundeling van conclusies voor alle PMs die te gebruiken is bij de Project StartUp (PSU) hierdoor wordt de single loop niet alleen doorlopen maar ook vastgelegd: Het idee voor bundelen is er, maar de tijd wordt niet gevonden/gezocht om dit daadwerkelijk te doen. Een andere mogelijkheid voor deze verspreiding is via het projectmanagersoverleg. Het nadeel hiervan is dat de informatie tacit blijft.

De opgedane kennis moet door een andere afdeling verder verwerkt worden in hun beleid. De reactie van de verantwoordelijke blijft uit.

In het geval van de ZRG is het evaluatierapport met de aanbevelingen wel op directie en bestuurlijk niveau besproken, dit leidde tot directe terugkoppeling over de vervolgstappen. Ook evaluaties van pilot projecten worden kritisch bestudeerd door hogere functielagen. Kenmerkend hierbij is dat bij deze evaluaties vooraf de opdracht duidelijk van hogerhand gekomen is.

Maar vaak resulteert dit in alternatieve methoden om de boodschap over te brengen:

De bovenste organisatielagen worden vermeden en in bijvoorbeeld een landelijk overleg worden beslissingen doorgevoerd zonder deze vast te leggen.

Bij het leren binnen de eigen projectorganisatie kunnen de hogere organisatielagen ook vermeden worden en gebeurt het leren dus vaak wel naar verwachting.

Momenteel zijn er voor de interne projectorganisatie voldoende evaluaties, mits er: 1 een goede PSU is, 2 regelmatig uit de waan van de dag gestapt wordt en 3 er aandacht is voor het in gesprek blijven. Dit neemt niet weg dat andere projecten geen profijt zullen hebben van extra evaluaties. Er is echter veelal geen tijd om te evalueren waardoor nieuwe concepten niet geëvalueerd kunnen worden. Zo is bij de N31 Zurich-

Harlingen uitgebreid stil gestaan bij de vervlechting/parallellisatie van de planstudie en de aanbesteding, dit had ook gedaan kunnen worden bij de N48 en de N33 verkeersplein Gieten.

3.2.3. Projectleiders

De mate waarin geleerd wordt van de evaluaties is nog niet voldoende. De Deming-circle wordt tussen Plan en Do doorlopen maar dan blijft de ontwikkeling steken. Evalueren is een onderdeel van het doorlopen van de volledige cyclus en zal dus meer gebruikt moeten worden. Van nature worden evaluaties weinig gebruikt en binnen de cultuur van RWS zit het gebruik ervan niet tussen de oren. De initiatieven tot het leren in de organisatie komen vanuit een beperkt aantal individuen. Er is weinig centrale sturing om te leren en er zit een groot verschil in behoefte te leren. Het aantal jaren in de organisatie en het ambitieniveau van verschillende mensen speelt hier sterk in mee. Vooralsnog dragen evaluaties niet bij aan het leren van de organisatie, alleen de direct betrokken personen bij de evaluatie leren ervan.

Evaluaties worden genoeg gedaan, de punten die eruit komen zijn herkenbaar en worden gelezen indien ze beschikbaar zijn. Dat is ook het probleem, evaluaties worden niet breed verspreidt. Indien de rapporten wel bij de juiste personen belanden, worden de resultaten er zoveel mogelijk uit meegenomen, maar verdwijnt het rapport na het lezen in de kast.

Het papieren rapport levert een kleine meerwaarde op. De grote meerwaarde van een evaluatie komt voort uit het praten met elkaar. Hierdoor blijft de kennis bestaan in het collectieve geheugen, dus zonder dat deze vastgelegd wordt. Indien evaluaties toch nog eens worden bekeken, dan is dit als een probleem voorzien wordt en er een leemte in de kennis is. Of: We moeten straks iets doen met... dus gaan we zoeken of daar iets over bekend is. Het zal zo blijven dat vooral aan het begin van een project of probleem teruggekeken wordt maar dat wordt niet gezien als een probleem.

Alleen in het geval dat een gebruiker nog nooit in aanraking is geweest met een projectonderdeel blijft het rapport niet in de kast (het reguliere werk gaat goed en hoeft dus niet bekeken te worden). Een voorbeeld van een projectonderdeel waar de evaluatie er nog eens bij is gepakt is de PSU van de N48: Bij eerdere projecten hielden ON en OG allebei een paar PowerPoint presentaties, maar na het doorlezen van oude evaluaties is besloten dit voor de N48 uit te breiden. Gekeken hierbij is naar Lankhorst en N31 Zurich-Harlingen. Daarnaast is van Lankhorst bijvoorbeeld geleerd over de communicatie met de aannemer vlak na de aanbesteding, dat er gecommuniceerd moet worden over de inhoud van het contract en de vorm van het opleverdossier. En daarnaast is er geleerd over de do's en dont's bij het afstemmen met omgevingspartijen. Opvallend hierbij is dat deze beide leermomenten kwamen nadat de persoon zelf deelgenomen had aan de evaluatie. Dit leren komt echter niet alleen door de evaluatie, de kennis is immers al opgedaan in het project, het er mee bezig zijn helpt vooral bij het opslaan ervan. Het leereffect zit in het resumeren door de verhalen en meningen van anderen te horen. Dit is volgens de projectleiders ook de grote meerwaarde van de evaluaties, de leerpunten zijn hierdoor al opgenomen voordat het boekje is verschenen. De organisatiebrede ontwikkeling blijft hierdoor achter doordat de impliciete kennis opgenomen wordt. Van workshops kan ook geleerd worden, maar het leren gaat vooral door kennisuitwisseling die niet voortvloeit uit evaluaties maar door gesprekken met experts die zich met andere projecten hebben bezig gehouden.

Er is ook een keer geleerd van een project buiten Noord-Nederland, namelijk van de evaluatie A73. Deze is gelezen omdat het project overeenkomsten had met N33 en het breed uitgemeten was in het nieuws. Normaal gesproken wordt niet buiten Noord Nederland gezocht naar evaluaties, een nationaal netwerk zou een sterke meerwaarde betekenen. Verder zijn er andere onderwerpen waar veel geleerd had kunnen worden, maar waarvan de kennis nog niet beschikbaar is, of in ieder geval niet toegankelijk, dit was bijvoorbeeld het geval bij het dynamisch verkeersmanagement (DVM) van Lankhorst. De ontoegankelijke

informatie draagt er ook aan bij dat voor het inwinnen van nieuwe informatie eerder de evaluator geraadpleegd wordt dan de evaluatie, een andere oorzaak hiervan is dat het inleven in een rapport niet mogelijk is, dus de achtergrond van de aanbeveling niet bekend is.

3.2.4. Conclusie

Bovenal is het moeilijk te meten in welke mate er geleerd wordt van evaluaties. Een andere aanpak in een nieuw project is namelijk niet het directe resultaat van een evaluatie, maar meer een nieuwe kijk op dingen door nieuwe ervaringen. Deze ervaringen kunnen natuurlijk wel voortkomen uit evaluaties.

De verschillende groepen vinden allen dat er voldoende geëvalueerd wordt om de eigen projectorganisatie op orde te brengen, er zijn echter wel mogelijkheden om meer evaluaties uit te voeren om de gehele organisatie te laten leren.

Breed gedeeld is de mening dat er nog veel kan verbeteren in de verspreiding van de resultaten van evaluaties. Momenteel is er interesse voor een evaluatie tot de evaluatie afgerond is, dan blijft de kennis deels hangen in het geheugen van betrokken mensen, maar de vastgelegde kennis wordt te weinig geraadpleegd of verwerkt in beleid. Opvallend is dat alleen indien iemand betrokken was bij een evaluatie deze nog eens gebruikt wordt.

3.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties

Het is duidelijk dat evaluaties niet optimaal gebruikt worden. Verschillende factoren die invloed hebben op het gebruik zijn te identificeren. Hier wordt net als in de vorige paragrafen onderscheid gemaakt tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij de evaluatie.

3.3.1. Interne opdrachtgever

Er komen steeds meer initiatieven om projecten te evalueren. Hierdoor wordt de stapel evaluaties steeds groter. Een grote factor in het al dan niet gebruiken van de evaluatie is de beschikbaarheid ervan. De uitdaging ligt er daarom vooral in hoe de PMs de informatie gebundeld krijgen, zodat ze niet keer op keer alle evaluaties door moeten lezen.

3.3.2. Projectmanagers

Verschillende factoren liggen ten grondslag aan het niet gebruiken van de evaluatie. Zoals gezegd is één van deze oorzaken het los zien van de uitvoering en de implementatie van de evaluatie.

Een grote bedreiging voor het maken van een evaluatie is tijdgebrek. Als er gesneden moet worden in de bezigheden is de evaluatie het eerste dat er aan moet geloven.

3.3.3. Projectleiders

De ervaringen met openheid in de evaluatiegesprekken verschillen. Waar een deel van de projectleiders de vragen open genoeg vindt voor alle eigen inbreng en geen barrière ziet punten in te brengen over andere onderwerpen, geeft de ander aan dat de borging van alle meningen lastig is, omdat niet iedereen vrij durft te praten. Het tonen van kwetsbaarheid is hierin een hekel punt. Hier ligt ook een deel van het probleem van verspreiding. Bij een evaluatie waarin ook de negatieve kant belicht wordt, ligt het risico op de loer dat deze minder verspreid zal worden. Daarnaast gebeurt het dat vanwege de vrees voor negatieve publiciteit, in evaluaties teveel de positieve kant beschreven wordt. Voor alles geldt dat de drijfveren bepalen wat het effect zal zijn, dit geldt dus ook voor evaluaties. Er is een sterke wisselwerking tussen realiteit en wens, waardoor een positiever beeld wordt geschetst dan reëel is. De verslaglegging van workshops en presentaties van de resultaten, die op zich nuttig zijn, ontloopt daardoor soms wel de werkelijkheid.

De realiteit van een evaluatie komt ook in het geding als het onderwerp van de evaluatie onduidelijk is. Hierdoor is namelijk ook onduidelijk wat het doel ervan is. Daarnaast moet de achtergrond van het onderwerp duidelijk zijn, de geïnterviewde moet een beeld hebben van de opgave die de PM gekregen heeft, waardoor deze er een goed oordeel over kan vellen. Hierin is er een verschil te zien in de methoden. Evaluaties die door externen gedaan worden pakken het erg professioneel aan en kunnen echt diep doordringen in de deelnemer, intern lukt dit minder goed (anderzijds uit zich dit ook in de kosten en tijd die in het project gestoken wordt). Naast een concrete input aan de evaluatie is het essentieel dat er een concrete output uit de evaluatie is als de informatie dienst- of organisatiebreed gedeeld moet worden.

Breed gedeeld wordt de mening dat het gebruik van de evaluaties vooral of zelfs alleen gebeurt als de persoon zelf betrokken was bij de evaluatie. Dit komt enerzijds doordat het de enige beschikbare evaluaties zijn en anderzijds omdat er geen diepgravend onderzoek wordt gedaan. Het vinden van evaluaties buiten DNN is nu nog lastig omdat projecten elkaar niet weten te vinden en zich niet sterk uiten (zo was bij de A2 bij Eindhoven meer te leren dan op voorhand verwacht). Het steken van tijd in ontwikkeling komt vaak in het gedrang door de resultaatgerichtheid van RWS. Toch is het belangrijk te waarborgen dat medewerkers niet doodgegooid worden met informatiebronnen, de dienst heeft een beperkte capaciteit en heeft nu al moeite met alle informatiebijeenkomsten te bezoeken.

3.3.4. Conclusie

De grootste factor die van invloed is op het gebruik van evaluaties is de beschikbaarheid ervan. Een evaluatie die niet beschikbaar is kan niet gebruikt worden hoe goed deze ook is. Momenteel is de beschikbaarheid nog niet voldoende. Hiermee samen hangt het feit dat de evaluatie verloren gaat in de overgang tussen twee fases, doordat de fases als losse delen gezien worden.

Verder wordt de eerlijkheid en volledigheid gezien als een factor waar het gebruik van af hangt. En zoals eerder gezegd hangt het gebruik er van af of de gebruiker betrokken was bij het opstellen van de evaluatie.

3.4. De wijze waarop Rijkswaterstaat op de factoren kan inspelen

Om goed in te spelen op de factoren moet de organisatie veranderen in een aantal opzichten. De ideeën van de betrokkenen over deze veranderingen staan in de volgende paragraaf beschreven.

3.4.1. Interne opdrachtgever

Om de bruikbaarheid van evaluaties te vergroten als het om management veranderingen gaat, is het belangrijk dat dit ook meer als doel wordt gezien bij het opstellen van de evaluatie. De evaluatie is nu nog erg projectinhoudelijk georiënteerd. Er wordt te specifiek onderzoek gedaan naar de interne projectorganisatie. De evaluatie moet ook gericht worden op leidinggevend en de organisatiecultuur om het project heen. Het initiatief hiervoor is genomen, maar het bevindt zich nog in een startende fase.

Om de evaluatie goed op te stellen kan overleg gevoerd in de maandelijkse GOKIT gesprekken. Zo zou er bijvoorbeeld nu extra aandacht kunnen zijn voor overdracht van informatie aan de districten, in de gesprekken kan hier specifiek naar gevraagd worden.

Daarnaast zou een goede verbetering zijn om in het projectplan op te nemen welke aandachtsgebieden uit voorgaande evaluaties meegenomen worden in het project.

Om de motivatie om te evalueren en evaluaties te gebruiken hoog te houden zou er meer waardering geuit kunnen worden naar de mensen die dat doen. Dit gebeurt tot nu toe niet, het wordt gezien als een standaardtaak die bij het project hoort.

3.4.2. Projectmanagers

Opzet

Van het gebruik van het rapport wordt weinig verwacht. Daarom is deze bij de evaluatie van de N48 achterwege gelaten. Het zijn de beknopte aanbevelingenlijstjes waar actie op verwacht wordt.

Verspreiding/categorisering

Naast het rapport wordt de evaluatie op verschillende wijzen verspreidt, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk. Deze meer interactieve vormen worden druk bezocht en er wordt effectief meegedacht. Dit ligt in lijn met het idee dat mensen op het moment dat ze met de neus op de feiten gedrukt worden actief bezig gaan met evalueren en er ook veel van willen leren. De kunst ligt dan ook in het aantrekkelijk maken van de bijeenkomsten. Door te laten zien dat er echt iets interessants besproken wordt en dat de uitwerking ervan ook goed is.

In het maandelijks overleg tussen OG en PM zou aan de orde moeten komen wat de status is van het project mbt evalueren. Is er een fase bijna afgesloten en zo ja, op welke wijze ga je de evaluatie daarvan aanpakken. Het kan ook vastgelegd worden in verschillende formulieren (T, GOKIT, etc.).

3.4.3. Projectleiders

Invulling

RWS kan er aan bijdragen dat evaluaties zodanig aangepast worden dat ze meer gebruikt zullen worden. Een deel van deze aanpassingen kan gedaan worden ten aanzien van de invulling. Als in T-rapportages aangegeven wordt wat de inhoud van evaluatie moet worden kan gewaarborgd worden dat ook de dingen die minder gingen in het project besproken worden. Hierin ligt een taak voor de IOG. Hierbij helpt ook dat evaluaties door externe partijen gedaan worden, dit maakt objectief en nodigt uit tot het gebruik ervan door het 'status' te geven. Daarnaast kan de PM in een vroeg stadium aangeven welke elementen belangrijk zijn maar voor de buitenwereld minder zichtbaar is.

Om de evaluatie meer onderdeel te maken van het project, kan de invulling zo worden aangepast dat vooraf leerpunten bekend zijn waardoor de evaluatie vervlecht met het project.

Ook aan het begin van workshops kan de organisatie concreter aangeven wat er van de sessie verwacht wordt. Nu wordt aan het begin van workshops aan de deelnemers gevraagd wat er verwacht wordt van de workshop, maar de antwoorden hierop zijn niet echt overdacht. Het stellen van een uitgangspunt hoeft niet per project individueel bepaald te worden maar kan per project type gedaan worden.

Formulering

Leren in een organisatie is belangrijk voor de ontwikkeling. Dit gebeurt binnen RWS deels, maar kan zeker verbeterd. De formuleringswijze van de evaluaties kan hier bij helpen. Het doel van de evaluaties zou moeten zijn het bekijken wat fout ging, maar vooral ook wat goed ging. De vrijheid van spreken van de deelnemers aan een evaluatie kan vergroot worden door een positieve formulering van de evaluaties, er zijn te veel organisaties die alleen het negatieve vermelden en misschien zelfs in de veronderstelling zijn dat je van positieve zaken niet kunt leren.

Opzet

Om evaluaties naast elkaar te kunnen zetten, en een vergelijkend oordeel te kunnen vellen moeten de evaluaties volgens een standaard opzet worden gemaakt. Er zitten natuurlijk grenzen aan de mate waarin evaluaties gestandaardiseerd kunnen worden. Als indeling hiervoor zou de IPM structuur (omgeving, contract, techniek, beheersing) kunnen dienen. De resultaten van de verschillende evaluaties zouden

volgens een Werkwijzer Aanleg achtige opzet kunnen worden samengevat, of gecombineerd worden met de nieuwe werkwijzer voor DNN.

Verspreiding/categorisering

Om het rapport toegankelijker te maken moet de informatie breed verspreidt worden en bijvoorbeeld goed worden gecategoriseerd.

Presentaties worden over het algemeen niet als een medium gezien waar veel van geleerd wordt omdat ze te passief zijn. Workshops zijn wat dit betreft beter, hierbij wordt als voorwaarde gegeven dat vooraf is aangegeven waarvan geleerd moet worden. Door iedereen worden kenniskringen genoemd voor de verspreiding van de kennis, zeker als hier concrete conclusies van evaluaties besproken worden, maar indien er weinig uit een dergelijke groep komt moet men hard zijn en het opheffen. Ook wordt aangegeven dat vooral het persoonlijke informele contact het meeste oplevert.

Als het aantal beschikbare evaluaties groeit, kan gekeken worden naar een andere manier van categoriseren, bijvoorbeeld naar indeling naar kenniskringen of IPM-rollen. Bij het samenvoegen in een database van de verschillende evaluaties is er een risico dat door een uitgebreide toelichting de informatie alsnog onbereikbaar kan worden.

Om dit te voorkomen doet de organisatie er verstandig aan de informatie digitaal gecategoriseerd worden en 'googlebaar' gemaakt worden, hier bestaan binnen RWS al verschillende media voor, maar deze zijn nog niet toegepast op evaluaties. Als de projecten gecategoriseerd worden kan er speciale aandacht zijn voor de pilotprojecten.

Gebruik

Het zou goed zijn als bij het schrijven van een projectplan aangegeven wordt op basis van welke projecten (leerervaringen) welk stuk van het projectplan is geschreven.

3.4.4. Conclusie

Door in het vervolg bij evaluaties bij RWS stil te staan bij de invulling ervan. Indien iedere partij al vroeg zijn inzichten kwijt kan zal een breder publiek kunnen profiteren van de evaluaties. Hier kan ook controle op plaats vinden gedurende het project. Door achteraf aan te geven hoe de evaluatie gebruikt is, kan vervolgens gericht teruggekeken worden.

Verder is de toon van de evaluatie belangrijk, een evaluatie moet eerlijk maar niet negatief zijn. En ook de reacties erop moeten gaan over het leereffect en niet over de beoordeling van het werk. Daarnaast moeten mensen zo veel mogelijk bij de evaluatie betrokken worden om direct te leren van de ervaringen.

Evaluaties moeten vergelijkbaar worden, om aanbevelingen met elkaar te kunnen vergelijken moeten ze op de zelfde manier tot stand zijn gekomen. Een niet te uitgebreide weergave is hierbij van belang. En ook de verspreiding speelt hierin mee, de evaluaties moeten centraal geborgen worden zo mogelijk naar categorie.

4. Discussie

Onderzoek is belangrijk het levert interessante resultaten uit zowel interviews als de theorie op. Maar zonder een gedegen discussie zal dit onderzoek niet voldoen aan de doelstelling:

‘Met dit onderzoek wil ik Rijkswaterstaat meer profijt laten hebben van projectevaluaties, door onderzoek te doen onder zowel gebruikers als schrijvers van evaluaties, naar de wijze waarop de uitvoering en de borging van projectevaluaties verbeterd kunnen worden, zodat de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste persoon is in nieuwe projecten.’

Omdat Rijkswaterstaat dan geen profijt kan hebben van de resultaten. Daarom zullen in het volgende hoofdstuk aan elke deelvraag concrete conclusies verbonden worden. Dit is gedaan op basis van de theoretische achtergrond en de resultaten uit de interviews over de betreffende deelvraag. Verder is gebruik gemaakt van de resultaten van de lunchbijeenkomst, de aanbevelingenlijsten uit deze bijeenkomst zijn ook te vinden in Bijlage III.

4.1. Doel van evaluaties

Het doel van evalueren bij RWS is het verwerken van kennis die van toepassing is op specifieke projecten, tacit knowledge. De wijze van de implementatie van de kennis verschilt per evaluatie.

Voor de IOG is het doel van evalueren vooral het identificeren van succes en faalfactoren en deze vastleggen. Er is dus sprake van externalisatie omdat de verkregen kennis volledig gestandaardiseerd wordt en daarmee breed toepasbaar is, explicit knowledge. In GOKIT gesprekken en projectplannen kunnen afspraken tussen de IOG en de PM worden gemaakt over voor welke onderdelen de succes- en faalfactoren geïdentificeerd moeten worden. Met een strong decision support view bieden deze factoren de basis voor de communicatie naar hogere organisatielagen om aan te sturen op de productie van nieuwe richtlijnen. Er wordt een double loop doorlopen, door achtereenvolgens te kijken wat er gedaan wordt en vervolgens te kijken hoe dit vernieuwd kan worden. Ook de PMs en de projectleiders (PL) hebben deze doelen voor ogen (vaak vanuit een weak decision support view).

Zij hebben daarnaast ook nog enkele andere doelen. De kleinere interne evaluaties zijn er op gericht steun te creëren voor het project en het betrekken van mensen en goederen, een voorbeeld hiervan is de eerste evaluatie van de A28 waarin het district en het projectteam bij elkaar gingen zitten om ervaringen uit te wisselen. De kennis die bij dergelijke evaluaties uitgewisseld wordt blijft tacit en de leerwijze is een single loop omdat het puur gaat om het uitwisselen van ervaringen en werkwijzen, Scriven (1991) schaaft deze werkwijze onder de social processes school waarbij het praten over werkwijzen en doelen belangrijker is dan het strikt sturen op ontwikkeling. Indien het doel is een mentaliteitsverandering bewerkstelligen bij de medewerkers, kan er double loop geleerd worden. Een voorbeeld hiervan is leren over het gebruik van het contract, de regels kunnen aangepast worden als er onenigheid is over het contract (single loop), er kan ook voor gekozen worden de manier van uitdragen van het contract te veranderen en voorop te stellen dat het contract een middel is en geen doel (double loop).

Bij de eerste evaluatie van de N48 werd slechts deelgenomen aan de evaluatie van de gemeente. Deze evaluatie werd gebruikt ter promotie van het project en het leereffect had dan ook niet de prioriteit.

Verder is het doel van een deel van de evaluaties het leren (educating) en informeren over specificaties van een specifiek project en de waarde die ze hebben. Dit gebeurt op twee manieren, tacit en explicit. In het geval van pilotprojecten worden de leerervaringen uit specifieke projecten explicit gemaakt en via enkele bestuurslagen doorvertaald in andere projecten. Daarnaast gebeurt dit door de verspreiding via het vak

specifieke netwerk van de PMs, hierdoor blijft de kennis wel tacit en wordt de kennis alleen vergeleken met de mening van de PM zelf, in de literatuur wordt dit beschreven als een relativistic view. Ook PLs doen dit, maar dan via kenniskringen. Uiteindelijk kan deze kennis explicit worden als besloten wordt deze breder te verspreiden in het nationale netwerk wat gezien kan worden als een weak decision support view. Het doel is dan in eerste instantie het doorlopen van een single loop, maar dit kan uiteindelijk het effect hebben van een double loop.

Bij het leren van en aan ONs wordt geleerd over specifieke situaties en wordt er dus ook specifieke kennis verworven, maar daarnaast is het effect ook dat er steun voor het project gecreëerd wordt en dat mensen betrokken worden zodat de interesse en het belang vergroot wordt. Hierdoor ontstaat wederzijds respect voor elkaars handelen. De PMs streven dit doel ook na en gebruiken de evaluaties voor het vieren van de successen dit is een constructivist approach.

In Gate reviews wordt door een rich description approach single loop geleerd, omdat er data aangeleverd worden waarop getest kan worden of de doelstellingen behaald zijn.

Binnen Rijkswaterstaat verschillen de doelen van evaluaties dus sterk. Vooral evaluaties die minder groot worden aangepakt hebben vaak naast het lerende effect, als doel meer samenwerking of respect voor elkaar te creëren. Grotere evaluaties worden op een hoger niveau verspreid en zijn meer gericht op het lerende effect binnen de organisatie.

4.2. Mate waarin evaluaties gebruikt worden

Doelen van de evaluatoren zijn belangrijk, maar ze moeten wel gehaald worden. In deze paragraaf staat beschreven in welke mate dit bij Rijkswaterstaat gebeurt en waar de evaluatie blijft steken.

In de bedrijfscultuur van RWS is het volledig doorlopen van de PDCA cyclus nog niet opgenomen, hierdoor wordt er dus continu volgens het zelfde patroon gewerkt en blijft men hangen tussen Plan en Do. Dit maakt het onmogelijk innovatief te handelen wat essentieel is om de organisatie dynamisch en lerend te maken. Binnen de organisatie is er een beperkt aantal mensen dat wel initiatief tot leren door de organisatie neemt. Deze drang tot leren moet echter organisatiebreed gedragen worden wil de organisatie samen een transactie kunnen verrichten. Het doen van een evaluatie wordt in de weg gestaan door groupthink; er is geen onwil te leren, maar er is weinig tegenspraak tegen de gang van zaken waardoor de verbetermogelijkheden niet gezien worden. Maar ook het gebruik van de evaluatie blijft achter door de waan van de dag. Dit heeft veel weg van het 'geloof-in-wat-je-doet-syndroom' van Kessels et al. (1995) omdat de dagelijkse routine goed genoeg geacht wordt en daarmee het gebruik van evaluaties niet nodig. Evaluaties worden echter wel effectief gebruikt als de opdracht vanuit de gebruiker komt en dus betrokken wordt bij de evaluatie (zoals bij pilotprojecten) en als er een probleem voorzien wordt. Maar ook hiervoor is veelal wel de voorwaarde dat de gebruiker zelf bij de evaluatie betrokken is geweest. Daarnaast wordt er geleerd door te spreken met andere mensen die ervaringen hebben met de voor handen uitdagingen, maar dan vooral buiten de evaluatie om. Er wordt nauwelijks geleerd van de papieren versie van de evaluatie. De vormen waarvan nu geleerd wordt moeten gekoesterd worden in de lerende organisatie. Het waarderen van peer-to-peer relaties staat er hoog in het vaandel. Door deze manier van leren kunnen oude ideeën vervangen en verbeterd worden door nieuwe ideeën. Hierdoor wordt de kwaliteit van de werknemer verbeterd, in plaats van aangevuld met andere ideeën. En wordt een overdosis aan kennis voorkomen.

Buiten de pilotprojecten wordt evalueren veelal gedaan omdat ergens (een projectplan, UPP, etc.) beschreven staat dat het moet. Hierbij denkt alleen het projectteam na over de evaluatie, de partijen die het uiteindelijk moeten gebruiken of implementeren (onder andere de IOG) zijn daar niet bij betrokken, desondanks bepalen deze uiteindelijk wel de waarde van de informatie. Onderdeel van de lerende

organisatie is het gebruik van multidisciplinaire teams, ook in evaluatie moeten de verschillende gebieden en lagen van de organisatie vertegenwoordigd zijn.

Het scheiden van de evaluatiefases (uitvoering en implementatie) is kenmerkend voor de oude (belerende) organisatie waarin de grenzen van werken ondoordringbaar zijn. Ieder heeft zijn eigen taak in plaats van de grens als een verbinding te zien en samen tot de ontwikkeling van een product te komen. Hierdoor blijft de evaluatie steken tussen twee fases waardoor veel ongebruikt werk verzet is. Naast het verloren leereffect is het tweede nadeel dat het de illusie schept dat dit uiteindelijk onnuttige werk in beginsel ook onnuttig was. De motivatie om te evalueren ebt hierdoor weg. De motivatie wordt ook aangetast als eens uit de waan van de dag gestapt wordt en een evaluatie gestart wordt. Maar men stuit op de strak afgebakende werkterritoria van de andere medewerkers waardoor de evaluatie nergens landt. Indien vervolgens op een later tijdstip gezocht wordt naar evaluaties zijn deze niet centraal opgeslagen en is het evaluatierapport onvindbaar in de organisatie. De IOG is wel bereikbaar en krijgt dan ook alle resultaten van evaluaties voor ogen.

In 'de lerende organisatie' en het delen van informatie ligt ook een vervelende dystopie. Indien een werknemer al zijn informatie deelt met de rest van de organisatie, kan zijn functie ook door een ander vervuld worden, en wordt deze mogelijk overbodig. Anderzijds, wanneer de werknemer niet bereid is tot het participeren in de lerende organisatie en daarmee het absorberen van nieuwe kennis past de werknemer niet meer in het profiel van de organisatie en zal hij waarschijnlijk ook snel het veld moeten ruimen. Als resultaat van deze twee kan een derde optie optreden, deze is rampzalig voor de organisatie: Wanneer de medewerkers bereid zijn informatie op te nemen (anders passen ze immers niet meer in het bedrijf) maar geen informatie willen verspreiden (want dan kunnen ze overbodig worden) zal de organisatie volledig stilvallen qua ontwikkeling.

Het effectief gebruiken van de resultaten van evaluaties valt of staat met de koppeling tussen uitvoering en implementatie. Indien er een barrière bestaat tussen deze twee fases, zal de vastgelegde kennis niet gebruikt worden. De informele persoonlijke overdracht vindt wel plaats, er is alleen minder grip te krijgen op wat en waarover geleerd wordt. Indien de opsteller van de evaluatie ziet dat de evaluatie gebruikt wordt zal deze gemotiveerder zijn de volgende keer weer een evaluatie te doen.

4.3. Factoren die invloed hebben op het gebruik van evaluaties

De oorzaken van het beperkte gebruik zijn te beïnvloeden. Daartoe moeten de factoren die ten grondslag liggen aan deze oorzaken bepaald worden.

Indien de informatieproductie sterk toeneemt de komende jaren zal de structurering ervan een steeds grotere rol gaan spelen bij de implementatie ervan. Op het moment zijn het aantal evaluaties dat gedaan is binnen VIR nog minder dan tien, maar het probleem van de vindbaarheid treedt nu al sterk op. Uit de verschillende interviews bleek dat er een aantal evaluaties wel gebruikt zijn. Opvallend hierbij was dat bij allemaal de gebruiker zelf betrokken was bij het opstellen van de evaluatie. Een degelijke centrale borging is dan ook van doorslaggevende invloed op het gebruik. Indien een medewerker deelneemt aan een evaluatie heeft deze ook invloed op de aandachtsgebieden van de evaluatie. Dit maakt het uitermate geschikt voor eigen gebruik. Andersom gebeurt dit nog niet, de evaluator wordt niet betrokken in de implementatie van de verworven kennis. En er wordt niet aan potentiële gebruikers gevraagd wat er behandeld moet worden. Bij het betrekken van mensen in de implementatie moet er op gelet worden dat er niet alleen maar geleerd wordt in de organisatie maar dat er ook werk uitgevoerd wordt.

De positie van de evaluatie in de organisatiecultuur speelt ook een grote rol. Vooralsnog is het zo dat de evaluatie van een project het eerste is dat niet meer gebeurt in geval van tijdgebrek. Dit tijdgebrek komt

steeds vaker voor door de grote druk op het starten van nieuwe projecten door het vrijkomen van de Langmangelden en daarmee het toekennen van het Regiospecifiek Pakket. Om aanspraak te maken op dit geld moet namelijk in een zeer kort tijdsbestek het project op de rails gezet worden. Dat de evaluatie in dit geval het veld moet ruimen kan als oorzaak hebben dat de administratieve consequenties zoals berging en verspreiding van een evaluatie als tijdrovend gezien worden. De organisatie moet op management niveau de inrichting zo maken dat een medewerker de ruimte en tijd krijgt om zichzelf en nieuwe ideeën te ontwikkelen. Hier moet een duidelijke afweging gemaakt worden tussen het produceren op korte termijn en het investeren in kennis (productie op lange termijn). Vooralsnog wordt er genoeg geëvalueerd voor de ontwikkeling van de eigen projectorganisatie. Er is nog wel een aantal onderwerpen dat geëvalueerd had kunnen worden, zodat de rest van de organisatie ervan had kunnen leren.

De toon van het rapport is een belangrijke factor voor het gebruik ervan. De volledigheid van de meningen van de medewerkers komt in het gedrang indien de organisatie beheerst wordt door groepsnormen en groupthink. Een werknemer zal gek aangekeken worden indien deze zich kritisch uit over het werk. De drang om het eigen werk goed voor de dag te laten komen is de oorzaak dat een deel van de negatieve punten van het project achter gehouden worden of zo verpakt worden dat ze niet opvallen. Terwijl dat juist de punten zijn waarvan geleerd kan worden. Hier kan de werkgever ook weer een rol spelen door projecten niet slechts te beoordelen op het resultaat maar ook te kijken naar de kennisdeling die achteraf plaats heeft gevonden. Ook de evaluator is hierin bepalend. Een evaluatie gedaan door een externe partij zal logischerwijs objectiever zijn dan die van een interne evaluator. Hierbij is het wel essentieel dat de externe partij status heeft, anders zal de gevonden informatie niet voor waar worden aangenomen.

Om een evaluatie bruikbaar te maken zullen de resultaten herkenbaar en toepasbaar moeten zijn. Hiervoor moeten concrete verbeterpunten beschreven worden. Een professionele evaluator zal hier beter toe in staat zijn. Dit komt onder andere doordat deze de data instroom concreter kan maken.

Indien een deelnemer aan een evaluatie betrokken wordt bij de opzet van de evaluatie en dus tijdig geïnformeerd wordt over het doel van elk onderdeel. Zal deze eerder de wil opbrengen te leren, in plaats van dat dit vanuit dwang gebeurt. Zo wordt ook weer meer samen de transactie gerealiseerd.

Indien evaluaties niet breed verspreid zijn of niet gecategoriseerd naar onderwerp zijn zal een gebruiker grote moeite hebben ze te vinden. Alleen als de uiteindelijke gebruiker nauw betrokken is geweest bij het maken van de evaluatie is dit nu mogelijk. De drang om nu evaluaties te gebruiken is ook niet erg groot, een evaluatie is namelijk niet goed afgestemd op de punten waarvan iemand graag wil leren. Om de verspreiding en categorisering toch te kunnen toepassen heeft de evaluator tijd nodig, tijd die nu erg schaars is met de resultaatgerichtheid van de organisatie. Een medewerker moet vrij zijn te leren en hier tijd voor krijgen.

4.4. De wijze waarop Rijkswaterstaat op de factoren kan inspelen

Om Rijkswaterstaat effectief te laten leren en te ontwikkelen tot een 'lerende organisatie' zullen de factoren positief beïnvloed moeten worden en zullen er een aantal aanpassingen binnen de organisatie moeten plaatsvinden. Deze aanpassingen kunnen gedaan worden op verschillende gebieden, beschreven in de volgende paragrafen. In hoofdstuk 5 zullen deze aanpassingen verwerkt worden in aanbevelingen.

4.4.1. Motivatie

Motivatie is een belangrijke drijfveer tot leren. Indien een medewerker gemotiveerd is zal deze eerder willen weten en begrijpen waardoor iets komt dan toewerken naar toestemming voor een bepaalde aanpak. Hierdoor kan double loop geleerd worden. Dit is een voorbeeld van een organisatie die deelneemt

een kenmerk van een lerende organisatie. De projectleden worden op deze wijze zelf de basis van de ontwikkeling.

Hier moet wel de nodige tijd en ruimte voor vrijgemaakt worden. Zowel het management als de werknemer zelf moet accepteren dat dit in eerste instantie ten koste gaat van het uitvoeren van andere activiteiten. Er moet dan ook beoordeeld worden op kennis die verworven wordt en kennis die verspreid wordt (en gebruikt wordt door anderen) in plaats van puur de voortgang in het project. Het leren van partijen die vanuit de markt betrokken worden bij projecten is ook waardevol, hier heerst echter nog sterker de vrees negatief beoordeeld te worden indien kritische punten naar voren komen.

Het is dan ook belangrijk dat de evaluatie niet gebruikt moet worden om werknemers af te rekenen op hun werk, maar juist geprezen moeten worden voor het leereffect. Hierdoor kan de vrees weggenomen worden dat door de evaluatie werkzaamheden verdwijnen naar bijvoorbeeld DI.

Om het bewustzijn van evalueren te vergroten is het belangrijk dit te verwerken in de taal op de werkvloer, opvallend binnen de afdeling is dat op het moment dat naar mate er vaker gesproken wordt over evalueren, dit ook meer leeft. Evalueren en leren in de organisatie kan terugkomen in T- en GOKIT gesprekken, UPP, werkoverleggen op ieder niveau, het projectdossier, informele koffie-uurtjes, etc.

4.4.2. Formulering

Indien het beeld verdwijnt dat de evaluatie gebruikt wordt ter beoordeling van het functioneren. Zal de drijfveer ook veranderen. Er zal niet meer geschreven worden vanuit de wens maar vanuit de realiteit. Het is dan ook belangrijk er voor te zorgen dat er niet een overdreven positief beeld geschetst wordt. Hier is namelijk niet van te leren.

Daarnaast moeten positieve punten wel belicht worden in de evaluatie. Deze kunnen goed als voorbeeld dienen voor anderen. En een harde negatieve formulering kan zorgen voor een onterecht slecht beeld van de evaluatie.

4.4.3. Uitvoering

Om te voorkomen dat een rapport ten onrechte verkeerd geïnterpreteerd wordt, is het aan te raden een extern bureau in te schakelen. Deze heeft er ervaring mee en zal niet beïnvloed worden door interne belangen. Een tweede voordeel van een extern bureau is dat deze het homogene denken van de organisatie staat en daarom een volledige analyse kan doen.

De evaluatie door een externe brengt echter wel hoge kosten met zich mee. Daarom is het belangrijk per project te overwegen of dit nodig is. Indien het doel van de evaluatie binnen de eigen projectorganisatie ligt zal een interne evaluator vaak volstaan. Voorbeelden van dergelijke doelen zijn: het creëren van draagvlak, de toedeling van functies heroverwegen, het vieren van successen, verantwoording afleggen over de gemaakte kosten en de ontwikkeling tot dan toe toetsen. Deze laatste is ook meer een audit dan een projectevaluatie. Het voordeel van intern evalueren naast de kostenbesparing is dat de evaluator tijdens de evaluatie al zeer sterk leert door het resumeren op de project.

4.4.4. Onderwerp

De objectiviteit van de evaluatie kan ook vergroot worden door de deelname van andere partijen in het bepalen wat er in de evaluatie onderzocht gaat worden. Hierdoor is het moeilijker voor een individu om een onderwerp achterwege te laten. GOKIT gesprekken en T-rapportages zijn hier zeer geschikt voor. Hier wordt namelijk al de fase besproken die afgerond gaat worden. De volgende stappen zijn dan het bepalen van de inhoud en het plannen van de evaluatie. Omdat de PM, programmamanager en IOG aanwezig zijn is de samenstelling van de groep ook erg geschikt. Dit zijn namelijk verschillende partijen die wel allen

verantwoordelijk zijn voor de evaluatie. Waar een PM vooral de het project wil beschouwen en vergelijken met de doelen (weak decision support view), of puur wil kijken naar hoe projectteamleden op elkaar reageren (social process school), zal de IOG dit breder willen trekken en willen aansturen op verandering (strong decision support view). De IOG kan er dan op aansturen dat er niet alleen genoeg binnen de projectorganisatie geleerd wordt, maar dat ook dienstbreed genoeg geleerd wordt.

Daarnaast moet afgestapt worden van de strakke afbakening van verantwoordelijkheden. En moeten het projectteam en marktpartijen ook betrokken worden in het bepalen van de onderwerpen die meegenomen worden. Door een breed scala aan betrokkenen te raadplegen over de inhoud zal de ontvanger de uitkomst van de evaluatie van meer waarde zijn voor de betrokkene. Het voldoen aan regels is dan niet bepalend voor de waarde maar het voldoen aan de wensen van de gebruiker. In de tweede doelstelling van de afdeling VIR wordt dit streven benoemd. Het doel is het ontwikkelen van kennis en inbreng, maar daaraan is toegevoegd dat deze kennis en inbreng ten behoeve van de kerntaken van de dienst moet zijn. Enerzijds zal er dus een push moeten zijn door de persoon die kennis en inbreng ontwikkelt (de evaluator), maar anderzijds moet er vooral een pull komen vanuit de dienst (de gebruiker) om te waarborgen dat de informatie die verkregen wordt ook nodig is.

Naast de meer gepaste onderwerpen die besproken zullen worden, zal de medewerker ook gemotiveerder raken voor de evaluatie wat de eerder besproken voordelen met zich meebrengt.

Door het tijdig overleggen over punten om te evalueren kunnen er ook op voorhand leerpunten vastgesteld worden waar extra aandacht aan besteed kan worden tijdens het project, hierdoor kunnen deze gerichter besproken worden in de evaluatie. De evaluatie zelf moet voor het einde van de overige werkzaamheden in het project gestart worden om mensen betrokken te houden.

In Bijlage IV is een model bijgevoegd waarin beschreven staat op welke gebieden vooraf een afweging gemaakt moet worden. Het voornaamste doel ervan is dat vooraf duidelijk is wie, wat, wanneer moet leren op welk moment. Dit model biedt daarnaast de mogelijkheid om meer grip op SPA te krijgen, omdat concreet aangegeven kan worden welke kennis ontwikkeld moet worden.

4.4.5. Verspreiding

De vaste grenzen binnen de organisatie zijn ook een barrière voor de verspreiding van de resultaten. Het eigen projectteam en de IOG worden wel bereikt maar verder dan dat komt de evaluatie nauwelijks. De momenten waarop geleerd wordt zijn moeilijk vast te leggen maar over het algemeen lijken presentaties vanwege het passieve karakter niet veel meer bij te dragen dan informeren. De workshops zijn wat dat betreft veel interactiever en hier word ook meer van geleerd, hierbij is wel een voorwaarde dat vooraf bekend is wat het doel ervan is. Dit doel kan door het management per categorie evaluatie worden vast gesteld. Daarnaast moet de kenniskring een prominentere rol spelen in het verwerken van de verworven kennis. Als deze vroeg betrokken wordt in het proces zal deze de informatie actiever verwerken. Dit komt vooral doordat gebleken is dat het voor betrokkenen veel gemakkelijker is de informatie opnieuw te vinden en gebruiken. Ook in andere verbanden kan de evaluatie gebruikt worden om in een double loop te leren, dit kan in het afdelingsoverleg, het programmaoverleg, landelijke overleggen en met de aanwezigen bij de workshop.

Momenteel is er een best practices database waarin beschrijvingen van projecten die uitstekend zijn verlopen vastgelegd zijn. Dit is een waardevol medium mits hier goed gebruik van gemaakt wordt qua inzendingen en vooral het lezen van de evaluaties.

4.4.6. Categorisering

Net als in de best practices database zullen ook de overige evaluaties geborgen moeten worden. Om deze toegankelijk te maken zullen deze goed gestructureerd moeten worden. Een medewerker die op zoek gaat naar informatie zal iets willen weten over een specifiek onderwerp en niet zo zeer over een specifiek project. Daarom zal de indeling van de projecten naar onderwerp moeten gebeuren. Om deze reden zal de evaluatie op voorhand ook al ingedeeld moeten worden in deze onderwerpen. Ook hier is dus weer vroegtijdig overleg nodig. Voor de toedeling van de implementatie van de informatie is het logisch in te delen naar kenniskringen. Hierdoor is bekend welke onderwerpen er zijn en wat ze inhouden en heeft iedere kenniskring een duidelijke taak afbakening. Een opzet voor een dergelijke indeling is te zien in Bijlage V.

Omdat pilotprojecten voorop lopen in de ontwikkeling is het van belang deze een speciale plek te geven omdat deze vaak de meest uitgebreide beschrijving geven. Om verder te zoeken naar specifieke informatie is een zoekfunctie zoals Google die heeft een groot voordeel, zeker als de databank verder groeit.

4.4.7. Doel

Vooralsnog is het doel van evaluaties het maken van een verbeterslag in het functioneren van projectteams. Een ander doel kan zijn het maken van een verbeterslag in het management. Op het moment dat dit verwerkt wordt in de reguliere evaluaties wordt een grens verzacht tussen management en uitvoering. Hier kunnen waardevolle leerpunten uitkomen.

Het risico van een dergelijke uitbreiding van het takenpakket in een evaluatie is dat er meer werk voor nodig is om het op te zetten waardoor het doen van een evaluatie minder aantrekkelijk wordt. Desalniettemin kan het erg goed werken, mits in de voorbereiding duidelijke afspraken zijn gemaakt over de onderzoeksopdracht.

4.4.8. Terugkijken

RWS stelt zichzelf als doel de volledige PDCA cyclus te doorlopen. Een groot deel van de oplossing ligt tussen Check en Act, maar daarnaast ligt ook een deel van het probleem vlak voor Plan. Het terugkijken op oude evaluaties gebeurt veelal niet. Daarom is het aan te raden dat in het projectplan specifiek wordt aangegeven wat is meegenomen uit oude evaluaties. Op deze manier kunnen mensen zien of de schrijver iets over het hoofd heeft gezien, kan in de loop van het project nog eens teruggekeken worden welke relevante onderwerpen besproken werden in andere evaluaties. In de loop van het project wordt immers pas duidelijk welke leerpunten specifiek kunnen worden overgenomen. Verder staat momenteel in UPP aangegeven dat aan het einde van een aantal projectfases geëvalueerd moet worden. Toch is nergens terug te vinden wanneer deze evaluaties gebruikt moeten worden. Dit zou aan het begin van het stroomdiagram moeten staan. Ook zou in de PSU terug gekeken moeten worden, in de Leidraad project start up Prestatiecontracten staan veel onderwerpen die besproken worden in evaluaties. Het gebruik van deze evaluaties bij de discussie tijdens de PSU geeft een groot voordeel bij het behandelen van problemen.

4.4.9. Vorm

De informatie die overgedragen wordt in een evaluatierapport moet goed onderbouwd zijn, wil een gebruiker weten hoe resultaten gebruikt moeten worden, dan zal deze zich moeten kunnen inleven in de context. Daarnaast is het belangrijk dat de aanbevelingen wel concreet zijn en toepasbaar op andere situaties (explicit knowledge).

Naast de explicit knowledge op papier moet er ook aandacht blijven voor de peer to peer relaties. Dit is ook in lijn met het streven meer witte kennis te ontwikkelen.

4.4.10. Conclusie

Er zijn dus een aantal gebieden waarop de organisatie kan verbeteren. Een belangrijk aspect hierbij is dat de organisatie hier achter staat. Een volledig opgelegde aanpassing is moeilijk te aarden in de organisatie. Daarnaast moet rekening gehouden worden met het aantal hulpmiddelen dat een werknemer tot zich kan nemen. De werknemer moet ook voldoende tijd overhouden voor de dagelijkse bezigheden.

5. Aanbevelingen

RWS kan zich ontwikkelen tot een lerende organisatie. De wil te leren is kenbaar gemaakt. Alleen de wijze waarop dit nu gebeurt is nog niet ideaal. Om dit wel te bereiken zijn een aantal concrete leerpunten opgesteld. Deze zijn afgeleid uit de discussie in paragraaf 4.4. Deze aanbevelingen worden hieronder opgesomd met een korte concretisering.

Er moet meer aandacht komen voor het samen een transactie realiseren, mogelijkheden om dit te verbeteren zijn:

- **Term evalueren meer terug laten komen in dagelijks werk:**
Houd mensen alert en trekt ze uit de waan van de dag, dit komt ten goede aan het gebruik en het maken ervan
Projectdossier (in de inhoudsopgave ook hoofdstuk evaluaties), Koffie-uurtje (kennisgeving van evaluaties en bespreking belangrijke punten), Placemat (kenbaar maken dat het bij de topprioriteiten hoort van VIR)
- **Oude evaluaties gebruiken in nieuw project:**
In UPP aan begin van fase terugverwijzen naar evaluatie van vorige fase
In projectplan opnemen welke delen van evaluaties zijn gebruikt
Bij PSU evaluaties gebruiken om fouten te voorkomen
- **Het vooraf gezamenlijk invullen van het model in Bijlage IV door IOG, PM en programmamanager:**
Vooraf ook andere betrokkenen (gebruiker, projectteam, marktpartij) betrekken
Een breed gedeeld beeld van de inhoud van de evaluatie
Concreet wanneer wat geleerd wordt van de evaluatie
Daardoor goede afweging tussen intern en extern evalueren
- **In GOKIT en T gesprekken de afgelopen fase bespreken en het model aanvullen:**
Eerder aandacht voor leermogelijkheden: eerder beginnen met analyseren
Initiatief ook bij IOG voor niet eenzijdig perspectief
- **Informatie uit evaluaties bundelen, in ieder geval in centraal opgeslagen mappen en indien mogelijk in kennisbank gecategoriseerd naar kenniskringen:**
Locatie om gericht te zoeken
Geen overvloed aan niet nuttige informatie
Mogelijkheid pilot projecten een vooraanstaande plek te geven
- **Evaluaties nabespreken, hierbij een duidelijke rol bij de kenniskringen leggen:**
Informatie wordt verwerkt door mensen die het moeten gebruiken
- **Evaluatie niet gebruiken ter beoordeling van het werk:**
Kenniscreatie belonen
Neemt barrières weg
Zorgt voor open sfeer
Audits gebruiken ter beoordeling

6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het helpen van de afdeling VIR bij het effectiever gebruiken van projectevaluaties. Om dit onderzoek te doen zijn 4 onderzoeksvragen opgesteld. Ter afsluiting zullen de antwoorden op deze vragen op een rijtje gezet worden in dit hoofdstuk.

Wat is het doel van evalueren?

Het doel van evalueren verschilt per evaluatie. Een groot deel van de evaluaties is gericht op het ontwikkelen van de eigen projectorganisatie. Door samen te overleggen over doelen en ervaringen met het project. Daarnaast zijn evaluaties gericht op het ontwikkelen binnen de organisatie. Door leerervaringen te verspreiden en duidelijk te verwoorden kan een breed publiek dezelfde ontwikkeling doormaken.

In welke mate worden evaluaties gebruikt?

Het aanpassen van de projectaanpak is het gevolg van een nieuwe kijk op dingen door nieuwe ervaringen. Het is niet te meten of deze ervaring komt door evaluaties. Daardoor is het lastig te zeggen in welke mate evaluaties gebruikt worden. Maar het idee binnen de organisatie is dat ze weinig gebruikt worden. Tijdens de evaluatie en dus de presentaties, workshops en plenaire gesprekken die daarbij horen is er nog wel aandacht voor en wordt er effectief van geleerd. Zodra deze op de achtergrond komen verdwijnt het rapport ook de kast in en worden de resultaten niet verder verwerkt. Dit komt door zowel een strikte scheiding tussen het uitvoeren en doorvoeren van evaluaties, als doordat evalueren niet leeft.

Welke factoren hebben invloed op het al dan niet gebruiken van de resultaten van de evaluatie?

Evaluaties worden dus niet gebruikt doordat de informatie niet verwerkt wordt. Daarnaast is er te weinig aandacht voor en wordt er te veel in de waan van de dag geleefd. Indien deze factoren verbeterd worden zal de evaluatie meer aarden in de organisatie. Daarnaast speelt de motivatie om te evalueren een grote rol en de mate waarin een evaluatie aansluit bij de wensen van de gebruiker ervan.

Hoe kan Rijkswaterstaat ervoor zorgen dat resultaten van evaluaties meer worden meegenomen in vervolgprojecten?

Om deze factoren te gebruiken om het gebruik van evaluaties te stimuleren zijn enkele aanbevelingen geformuleerd. Het is belangrijk dat in een vroeg stadium begonnen wordt met het bepalen van de inhoud van de evaluatie, hierbij is overleg met de gebruiker ook belangrijk. Tijdens het proces kan dit worden aangevuld in gesprekken tussen de belanghebbenden. Daarnaast is het belangrijk dat er meer aandacht is voor evalueren en er regelmatig geconfronteerd wordt met het gebruiken en opstellen van evaluaties. Daarnaast is het essentieel dat de evaluaties centraal geborgen worden zodat ze vindbaar zijn voor de gebruikers. Door deze medeverantwoordelijk te maken voor de implementatie zullen ze ze zelf ook meer gebruiken. Dit kan door middel van de kenniskringen.

Indien deze aanpassingen alleen maar opgelegd worden zullen ze niet het gewenste effect hebben, een lerende organisatie is namelijk niet af te dwingen. Het initiatief tot leren zal vooral ook bij de werknemer liggen.

7. Literatuurlijst

7.1. Evaluaties

Beuving, A.F., & Braas, G.J. (2009). *Hullie & Zullie en de infrastructuur van het samenwerken*. Den Bosch: Author.

Brandwijk, O.G. van (2009). *Evaluatie ombouw knooppunt Lankhorst*. Leeuwarden: Author.

Buck Consultants International (2009). *Evaluatie realisatiefase N31 Zurich-Harlingen: het snelste project van Nederland*. Nijmegen: Author.

Buck Consultants International (2007). *Resultaten workshop aanbesteding N31 Zurich-Harlingen*. Den Haag/Nijmegen: Author.

Buck Consultants International (2006). *Evaluatie aanbesteding RW31 Zurich-Harlingen*. Den Haag/Nijmegen: Author.

Koster, L, Vries, S. de, Anker, C.W., & Huijzer, T. (2009). *N48 een leerzame route*. Zuidwolde: Author.

7.2. Boeken

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Berg, G. van den (1987). *Effectief evalueren: een empirische studie naar de doelmatigheid van aanwijzingen voor de evaluatiepraktijk*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Dekeyser, L., & Baert, . (1999). *Projectonderwijs: leren en werken in groep*. Leuven: Uitgeverij Acco.

Kessels, J.W.M., & Smit, C.A.; gastred.: Tjepkema, S. (1995). *De lerende organisatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Leeuwis, C., & Pyburn, R. (2002). *Wheelbarrows full of frogs*. Assen: Van Gorcum.

Melker, G.P. (1999). *Management development in de lerende organisatie: een open systeembenadering*. Rotterdam: Stichting Moret Fonds.

Moriarty, G. (2002). *Sharing practice: A guide to self-evaluation for artists, arts organisations and funders working in the context of social exclusion*. London: Arts Council England.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday & Company Inc.

Port, P. van de, & Veenswijk, M. (2006). *Kennisbehoefte in Kleuren: Rijkswaterstaat in een veranderende Context*. Amsterdam: Author.

Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E. (2004) *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Scriven, M (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Scriven, M (1994). Evaluation as a discipline. In: *Studies in educational Evaluation*. 20(1), 157-158.

Stufflebeam, D. L. (1971). *The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability*. Paper read at the Annual meeting of AASA, Atlantic City, New Jersey.

Swanborn, P.G. (1999). *Evaluëren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam: Boom.

Torres, R.T., Preskill, H.S., & Piontek, M.E. (1996). *Evaluating strategies for communicating and reporting: enhancing learning in organizations*, p. 69. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

7.3. Overige documenten

Odysseus Group (2006). *Checklist projectevaluatie 1.1*. Verkregen op 21 mei, 2010, via <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3952>

Rijkswaterstaat (2008). *Agenda 2012 van het Ondernemingsplan*. Den Haag: Author.

Rijkswaterstaat (2009). *UPP in beeld: Het beheer van de Uniforme Primaire Processen van Rijkswaterstaat*. Den Haag: Author.

Rijkswaterstaat (2010). Allerlei informatie van intranet RWS: corporate.intranet.rws.nl . Geraadpleegd van 19 april 2010 tot 8 juli 2010.

Bijlage I. Betrokken personen

De volgende personen, ingedeeld naar categorie, zijn betrokken in het onderzoek:

Roland Buysse	Student
Gejo de Jong	Bedrijfsbegeleider (Programmamanager)
Andreas Hartmann	Begeleidend docent Universiteit Twente
Sander Veenstra	Tweede beoordelaar Universiteit Twente

Franklin Zoete	Senior adviseur/specialist
Hermien Schaap	Projectleider/teamleider VIR C
Tini Fokkens-de Boer	Afdelingshoofd BHR

I.1. Interviews

I.1.1. Interne opdrachtgever

Agnes Bernhardt	Afdelingshoofd VIR
	Rol: Interne opdrachtgever
	Projectevaluaties: alle

I.1.2. Projectmanagers

Bert van der Meulen	Projectmanager
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties: ZRG fase 1
Kees Anker	Senior adviseur/specialist
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties: N48 Zuidwolde
Okke van Brandwijk	Projectleider
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties: N31 Zurich-Harlingen, Knp. Lankhorst
Otto Bruggink	Projectleider
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties:
Sjerp Twijnstra	Projectleider
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties: Onderhoud A32 (contract en beheer)
Tette Liemburg	Projectmanager
	Rol: Projectmanager
	Projectevaluaties: A28 Hoogeveen-Beilen

I.1.3. Projectleiders

Bauke Brouwer	Projectleider Rol: TM, CM Projecten: ZRG 1, N48
Gosse Tjalsma	Projectleider Rol: OM, CM, TM Projecten: N31, Lankhorst, N48, A28
Harry Bron	Projectleider Rol: TM, CM, auditor Projecten: Lankhorst, Verkeerscentrale Den Helder
Michiel de Beer	Projectleider Rol: CM Projecten: N31, Lankhorst, Uitbesteding SCB

I.2. Lunchbijeenkomst

Alma Voerman	Startersfunctie, adviseur contracten
Bauke Brouwer	
Bert van der Meulen	
Franklin Zoete	
Gejo de Jong	
Gosse Tjalsma	
Hermien Schaap	
Ike Hendriks	Managementtrainee, Waterbeheer en Scheepvaart
Jan Blaauw	Adviseur/specialistisch medewerker, capaciteitsmanager
Otto Bruggink	

I.3. Beschrijving van de evaluaties

Een beschrijving van de kenmerken van de projectevaluaties die door de afdeling VIR zijn gedaan is te vinden in onderstaande tabellen.

Projecttitel	N48 Hoogeveen - Overijsselse grens
Projectfase	planstudie
Projectmanager	Aart Karsten
Projectmanager vanuit RWS	Kees Anker
N48 Een leerzame route (Boekje)	
Type resultaten	Leerzame lessen
Opbouw	Beschrijving van processen (15 pagina's) Interviews met 14 betrokkenen (56 pagina's)
Doel	Verhaal vertellen van hoe het ging/verbeterde en welke lessen daaruit voortvloeien
Aandachtsgebied	Samenwerking met actoren
Evaluatie voorbereidingsfase N48 (Presentatie)	

Type resultaten	Aanbevelingen
Opbouw	Bevindingen (9 sheets) Aanbevelingen (2 sheets)
Doel	Afweging maken tussen al dan niet samenwerken overheden en uitbesteding werkzaamheden
Aandachtsgebied	Samenwerking tussen overheden (RWS, Provincie Drenthe, Gemeente Wolden) en uitbesteding werkzaamheden aan ingenieursbureau
Verspreiding	PSIBouw (2), DHV (3), Bureau MWH (2), Gemeente Wolden (1), Provincie Drenthe (1), RWS Noord-Nederland (20)
Verslag workshop evaluatie N48 (Workshop)	
Type resultaten	Do's en Dont's
Opbouw	12 Do's en 3 Dont's
Doel	Afweging maken tussen al dan niet samenwerken overheden en uitbesteding werkzaamheden
Aandachtsgebied	Samenwerking tussen overheden (RWS, Provincie Drenthe, Gemeente Wolden) en uitbesteding werkzaamheden aan ingenieursbureau
Verspreiding	PSIBouw (2), DHV (3), Bureau MWH (2), Gemeente Wolden (1), Provincie Drenthe (1), RWS Noord-Nederland (20)

Projecttitel	A28 Hogeveen-Beilen
Projectfase	volledig
Projectmanager vanuit RWS	Tette Liemburg
Evaluatie A28 Hogeveen-Beilen (door RWS-ON)	
Type resultaten	Verbeteracties
Opbouw	17 bevindingen van de deelnemers, 10 verbeteracties
Doel	Mensen in andere projecten de rollen beter laten vervullen
Aandachtsgebied	IPM en SCB
Verspreiding	Tette Liemburg, Agnes Bernhardt, Bert Kramer, Joost de Ruig, Gerrit Teerenstra, Gerrit Schenk, Jaco van der Werf, Lammert Sinninghe, Henk Schotanus, Geert-Jan de Groot, Albert Dijkstra, Antoon Koster, Vincent Molenaar, Roelof Schulte
Bevindingen audit A28 Hogeveen-Beilen (door BCT)	
Type resultaten	afspraken
Opbouw	bevindingen (2 sheets) afspraken (1 sheet)
Doel	Mensen in andere projecten de rollen beter laten vervullen
Aandachtsgebied	IPM en SCB
Verspreiding	Staf VIR

Projecttitel	Ombouw knooppunt Lankhorst
Projectfase	realisatie
Projectmanager vanuit RWS	Okke van Brandwijk
Evaluatie ombouw knooppunt Lankhorst	
Type resultaten	leerervaringen en aanbevelingen
Opbouw	keuzes en achtergrond (7x1 pagina), vervolgens conclusies en leerpunten(7x0,5 pagina)
Doel	Samenwerking ON en OG optimaliseren
Aandachtsgebied	Samenwerking ON en OG

Projecttitel	RW 31 Zurich-Harlingen
Projectfase	Aanbesteding en Realisatie
Projectmanager	Jan-Willem Stob
Projectmanager vanuit RWS	Okke van Brandwijk
Evaluatie aanbesteding RW 31 Zurich-Harlingen	
Type resultaten	Teksten
Opbouw	48 pagina's beschrijving van de gang van zaken 3 pagina's tekstuele aanbevelingen
Doel	Beschrijven of het project zoals gewenst verlopen is
Aandachtsgebied	Projectorganisatie, Planvorming, D&C, Vervlechting
Verspreiding	Geïnterviewden: DNN (16), V&W (4), BAM (4), Strukton (1), De Vries & v/d Wiel (5), Ooms en Dekker (4), Dura Vermeer (1)
Resultaten workshop aanbesteding RW 31 Zurich-Harlingen	
Type resultaten	aanbevelingen
Opbouw	1,5 pagina aandachtspunten 3x 0,5 pagina constatering 3x 0,5 pagina aanbevelingen 0,5 pagina concluderende aanbevelingen
Doel	Andere projecten beter laten verlopen door overleg tussen RWS en andere partijen
Aandachtsgebied	Risicobeheersing, ontwerprijheid, kwaliteitswaarborging EMVA/EMVI
Verspreiding	DNN (19), V&W (2), BAM (4), Strukton (2), Ooms en Dekker (3), Dura Vermeer (3), Buck (3), Infra C&E (1), Bouwend NL (1), Gem. Harlingen (1)
Evaluatie realisatiefase RW 31 Zurich-Harlingen	
Type resultaten	Aanbevelingen en leerpunten
Opbouw	13 aanbevelingen, 6x 5 pagina's beschrijving, 6x1 pagina leerpunten
Doel	Andere projecten beter laten verlopen
Aandachtsgebied	Ontwerp en bouwproces, Risico's, SCB, Contract, Omgang met omgeving, Procesgang
Verspreiding	Geïnterviewden: DNN (23), BCE (4), Gemeente Wûnseradiel (1), Omwonenden
Workshop realisatiefase RW 31 Zurich-Harlingen	
Type resultaten	Samenvatting leerpunten en aanbevelingen, discussie
Opbouw	Presentatie, discussie, werkgroepen
Doel	Aanwezigen de resultaten van het onderzoek leren
Aandachtsgebied	Ontwerp en bouwproces, Risico's, SCB, Contract, Omgang met omgeving, Procesgang
Verspreiding	DNN (15), BCE (8), Gemeente Wûnseradiel (1), Buck (2), Dura Vermeer (3), Advin (3), DU (2), Gemeente Harlingen (1), Ballast Nedam (2), Overig (2)

Bijlage II. Vragenlijsten interviews

Om informatie te verkrijgen van medewerkers van Rijkswaterstaat zijn interviews gehouden. Aan de drie groepen: Interne opdrachtgever, projectmanagers en projectleiders zijn de volgende vragen gesteld.

Interviews met projectmanagers van 29 april 2010 tot en met 19 mei 2010

Vraag	Achtergrond
Wat is in drie woorden, of in 1 zin voor jou het doel van evalueren?	De opdrachtgever wil dat het project geëvalueerd wordt.
Wat is jouw rol in een projectevaluatie?	De opdrachtgever geeft jou de opdracht om deze evaluatie te doen, hierdoor krijg jij een rol in het evaluatieproces.
Wie is de doelgroep van de evaluatie?	De evaluatie heeft dus een doel, welke groep moet daar iets mee gaan doen en voor wie moet het dus interessant zijn de evaluatie te lezen/horen/etc.
Welke middelen gebruik je om te verspreiden?	Hoe bereikt de evaluatie de doelgroep?
Welke actie verwacht je hier op?	Lerende organisatie vs. belerende organisatie
Op welk niveau kunnen processen aangepakt worden?	Single loop, double loop, triple loop
Zijn deze acties er ook?	Wordt je doel bereikt?
Waren er momenten waarop ook nog geëvalueerd had kunnen worden?	Heeft jouw doelgroep de informatie uit de evaluatie op tijd ontvangen?

Interview met interne opdrachtgever op 20 mei 2010

Wat is het doel van evalueren?
Wat is jouw rol in een projectevaluatie?
Zie jij je als doelgroep van de evaluatie?
Welke middelen van verspreiding bereiken jou?
Welke actie wordt er van jou verwacht?
Op welk niveau kan jij acties doorvoeren en welke middelen gebruik je hiervoor?
Voer je deze ook door en bereiken deze de doelgroep?
Zijn er momenten waarop je graag gezien had dat er geëvalueerd was?
Hoe geef je aan wat jij van een evaluatie verwacht?
Hoe uit jij de waardering voor evaluaties?

Interviews met projectleiders van 27 mei 2010 tot en met 31 mei 2010

Evaluaties doen:
Wat vindt je van leren in een organisatie?
Wordt jouw mening voldoende gevraagd in een evaluatie?
Wat verwacht je dat er met jouw input gebeurt?
Gebeurt dit ook?
Evaluaties gebruiken:
Leer jij genoeg van evaluaties?
Zijn er evaluaties waarvan je hebt geleerd?
Welke concrete punten heb je hieruit meegenomen?
Welke wijze van verspreiding vind jij effectief?
Wanneer zocht je naar antwoorden, of wanneer zou je willen leren?

Bijlage III. Aanbevelingenlijsten lunchbijeenkomst

De lunchbijeenkomst had als doel Rijkswaterstaat op de hoogte brengen van de vorderingen van het onderzoek en verifiëren of de resultaten kloppen en deze zo nodig aanvullen. Het programma was opgebouwd uit:

- het presenteren van de bevindingen;
- een discussie over in hoe verre de medewerkers zich kunnen vinden in de bevindingen;
- het in groepen nadenken over aanvullende ideeën;
- het plenair bespreken van de resultaten;
- het maken van vervolgspraken.

Het resultaat van het nadenken in twee groepen over aanvullende ideeën waren twee aanbevelingenlijsten, welke hieronder zijn weergegeven.

Aanbevelingenlijst groep 1:

Met betrekking tot het delen van kritische succesfactoren in brede zin:

Koffie-uur: trigger collega's op nieuwe evaluaties die beschikbaar zijn of koppel highlights terug

Frequentie gebruik: Begin/tussendoor

Bespreken beheersmaatregelen is ook een vorm van evalueren (risico sessie)

Aanbevelingen groep 2:

- evaluatie: de evaluatie is meestal heel impliciet
- constatering: de praktische handreiking op basis van evaluaties zitten niet tussen de oren, vaak worden nieuwe wielen uitgevonden
- men evalueert nu de handreiking
- organiseer een bijeenkomst (doel: winst benoemen)
- als je aan je planning moet gaan houden, dan wordt de druk groter om het goed te doen (dus gebruik te maken van opgedane ervaringen)
- de opdrachtgever stuurt niet op de plicht om te evalueren
- neem evaluaties op in dashboard
- management moet een plus uitdelen op de evaluaties; denk in goed en beter

Bijlage IV. Overwegingen voorafgaand aan de evaluatie

Deze tabel heb ik gemaakt om voor mijzelf duidelijk te maken hoe de evaluatie van de Haak om Leeuwarden aangepakt moet worden. Ik heb een algemene checklist gemaakt met punten die overdacht moeten worden voor dat aan de evaluatie begonnen wordt. De scheiding in aandachtsgebieden is natuurlijk erg arbitrair en de onderlinge samenhang, tussen bijvoorbeeld onderwerp en doelgroep, moet daarom strak in de gaten gehouden worden. De invulling van de verantwoordelijkheden en betrokkenen verschilt per project. Zeker in projecten waar de projectverantwoordelijk ook bij een andere partij ligt, draagt het betrekken van de partij in de opzet bij aan de kwaliteit van de evaluatie.

Aandachts-gebied	Toelichting	Voorbeelden	Wie is verantwoordelijk en moet erover beslissen	Wie moet er in betrokken worden in het besluit erover
Inhoud	Welke onderwerpen zijn voorgeschreven om te evalueren, bijvoorbeeld in UPP of omdat het een pilotproject betreft, en van welke onderwerpen is het wenselijk dat ze worden besproken in de evaluatie?	SCB, PPrS, PPuS, IPM, etc.	IOG beslist PM draagt voor	PMs, projectteam, OG, evt. evenknieën projectteam
Doelgroep	Wie moet van deze informatie gaan leren?	Mede PMs, teamleden, RWS als geheel, etc.	IOG beslist PM draagt voor	De personen die ervan moeten leren
Vorm	Hoe wordt de input voor het onderzoek ingewonnen?	Interview, meelopen, workshop, etc.	IOG beslist PM draagt voor	Communicatie-medewerker
Verspreiding	Op welke wijze moet de output van het onderzoek verspreid?	Vooraankondiging, presentatie, workshop, rapport, etc.	IOG beslist PM draagt voor	Communicatie-medewerker
Implementatie	Op welke wijze worden deze resultaten meegenomen? Wat wordt er na de evaluatie anders gedaan dan ervoor?	Bundeling, aanpassing werkwijzers, etc.	IOG beslist PM draagt voor	PM
Leer-momenten	Hoe komen de mensen die willen leren bij deze resultaten?	Workshop, PM overleg, later uit een boekenkast, landelijk, etc.	IOG beslist PM draagt voor	OG, doelgroep

Bijlage V. Indeling kennisbank

Dit is een voorbeeld van een wijze van categoriseren van de evaluaties naar onderwerp/kenniskring en projectfase. Door de kruisjes hyperlinks te maken naar het betreffende deel van de betreffende evaluatie kan uiterst effectief gezocht worden naar kennis. Door een sterretje aan een kruisje toe te voegen kan een project over een bepaald onderwerp gemarkeerd worden als pilotproject.

Kenniskring	Onderwerp		Planstudie			Realisatie			Onderhoud			Combinatie
			N48	N31 ws	N31 Aanb	N31 Real	N31 ws	Lankhorst	A28 Pesse	Hoogeveen	Audit A28	
	Zachte kant	Houding en gedrag										X
		Communicatie en begrip										X
		PPuS	X	X				X				
Risicomanagement	Risico's	Risico's				X		X				
		SCB				X*		X*			X	
Projectmanagement	Organisatie	Organisatie		X	X			X	X			X
		IPM									X	
		Informatie							X			
		Kwaliteit							X			
		Vervlechting		X	X							
Planstudies		Planvorming			X							
Technisch management		Ontwerp				X						
Contractmanagement	Contract	Contract				X	X					X
		D&C			X		X	X				
		Bonus/malus						X				
	Markt	Opdrachtverlening							X			
		Uitbesteding markt	X									
		PPrS		X								
		Risicoverdeling		X								
Omgevingsmanagement		Omgeving				X						
Projectbeheersing	Proces	Procesgang				X						X
		PSU						X				
		Uitvoering										X
		Tijd					X					

Bijlage VI. Lijst van afkortingen

Afkorting	Betekenis	Beschrijving
AN	Directie Water en Scheepvaart	Onderdeel van DNN
BV	Directie Bedrijfsvoering	Onderdeel van DNN
CM	Contractmanager	IPM-rol
D&C	Design en Construct	Contractvorm
DI	Dienst Infrastructuur	Onderdeel van RWS
DNN	Dienst Noord-Nederland	Onderdeel van RWS
DVM	Dynamisch Verkeersmanagement	Werkwijze
GOKIT	Geld Organisatie Kwaliteit Informatie Tijd	Onderwerpen maandelijkse rapportage
GWW	Grond-, water- en wegenbouw	Sector
HID	Hoofd Ingenieur-Directeur	Hoofd van elke Regionale Dienst
HRM	Human Resource Management	Personeelsbeleid
IMG	Inkoopmanagement GWW	Onderdeel van DI
IOG	Interne Opdrachtgever	IPM-rol
IPM	Integraal Projectmanagement Model	Managementmodel
OG	Opdrachtgever	Rol
OM	Omgevingsmanager	IPM-rol
ON	Opdrachtnemer	Rol
PDCA	Plan-Do-Check-Act	Managementmodel
PL	Projectleider	Rol
PM	Projectmanager	IPM-rol
PPrS	Publiek, Private Samenwerking	Samenwerkingsvorm
PPuS	Publiek, Publieke Samenwerking	Samenwerkingsvorm
PSU	Project StartUp	Projectfase
RWS	Rijkswaterstaat	Onderdeel van Ministerie V&W
SCB	Systeemgerichte Contractbeheersing	Werkwijze
SE	Systems Engineering	Werkwijze
SPA	Strategische Personeelsanalyse	Kennisanalysemethode
TM	Technisch manager	IPM-rol
T-rapportages	Trimester-rapportages	4 maandelijkse rapportage
UPP	Uniformering Primaire Processen	Structureren processen RWS
VI	Directie Wegen en Verkeer	Onderdeel van DNN
VIR	Afdeling Realisatie en Planstudie	Onderdeel van VI
ZRG	Zuidelijke Ringweg Groningen	Project van RWS

