

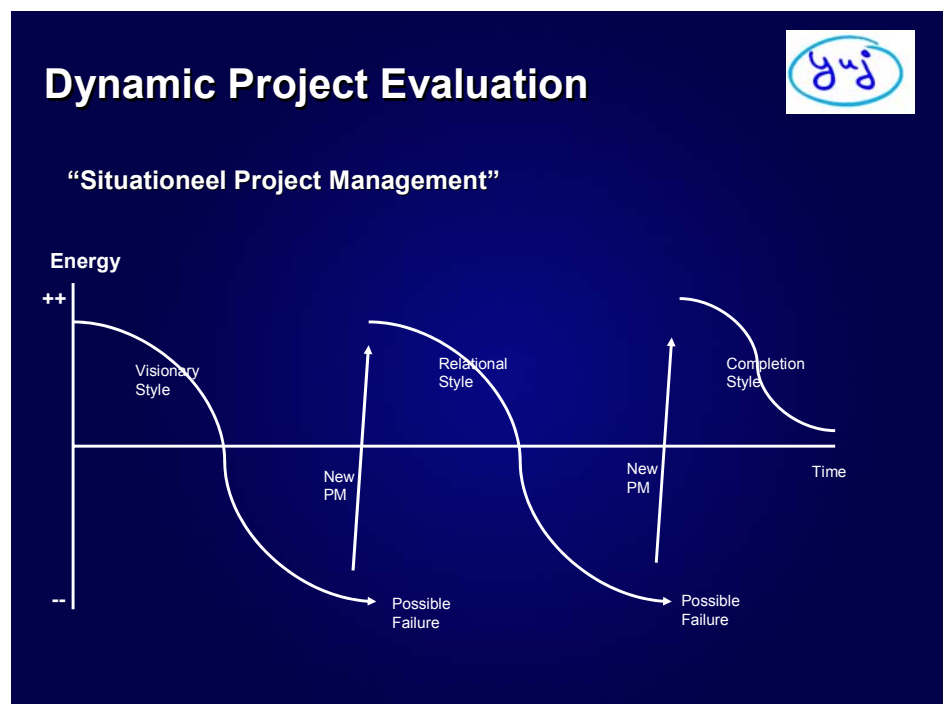


Yuj Advies bv

---

# Project Evaluatie en Renovatie

Dynamische Project Evaluatie (DPE)  
Methode en Praktijk



Yuj Advies, René Tol

---



---

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding Dynamische Project Evaluatie en Renovatie (DPE)</b>	<b>3</b>
Doel van de evaluatie	3
Resultaat	3
Leren van succes en falen	3
Deelnemers	3
Drie services	3
Werkbelasting en Doorlooptijd	3
DPE Knowledge Base	3
<b>DPE Methode en techniek</b>	<b>4</b>
<b>Kick-Off service</b>	<b>5</b>
<b>Tussentijdse evaluatie en renovatie service (DPE Scan)</b>	<b>6</b>
<b>Eindevaluatie</b>	<b>7</b>
<b>Appendix 1 DPE Referentielijst</b>	<b>8</b>
<b>Appendix 2 Architectuur raamwerk</b>	<b>9</b>
<b>Yuj Advies, René Tol en Projectevaluaties</b>	<b>10</b>





---

## Inleiding Dynamische Project Evaluatie en Renovatie (DPE)

<b>Doel van de evaluatie</b>	Doelstelling van een DPE evaluatie is leren. Iedereen weet inmiddels dat veel projecten problemen hebben of slecht aflopen. Een van de hoofdoorzaken hiervan is dat we onvoldoende leren van ervaringen bij lopende of afgesloten projecten. “We leren te langzaam” is een regelmatig terugkerende verzuchting.
<b>Resultaat</b>	Resultaten van DPE projectevaluaties: doorlooptijd verkorten, uitloop verminderen of zelfs vermijden, planbaarheid vergroten, frustratie en schade in de organisatie voorkomen, motivatie betrokkenen vergroten en vergroten klanttevredenheid.
<b>Leren van succes en falen</b>	Het gaat om leren. Een evaluatie heeft niet als doelstelling een eventuele schuldige aan te wijzen. Vrijwel altijd is er een complex van factoren waardoor een project op deze wijze verloopt. Een evaluatie maakt achterliggende succes en faalfactoren zichtbaar en maakt leerpunten expliciet.
<b>Deelnemers</b>	Alle belangengroepen leveren een actieve bijdrage aan een evaluatie. Ofwel via interviews ofwel via plenaire workshop(s). Vooral de verschillen in perceptie over gebeurtenissen vergroten het leereffect. “In het verschil toont zich de essentie”
<b>Drie services</b>	DPE biedt drie mogelijke services die in dit stuk verder beschreven worden:
<i><b>Kick-Off</b></i>	Bij het uitvoeren van inmiddels tientallen evaluaties is een stevig DPE “Knowledge Base” opgebouwd. Een Kick-Off workshop gebaseerd op de DPE Knowledge Base legt een goed fundament voor succes.
<i><b>Tussentijdse evaluatie en renovatie “DPE Scan”</b></i>	Tussentijdse evaluaties kunnen een project weer nieuw leven inblazen. Wat gaat er goed, wat gaat er slecht, hoe zit het met de samenwerking. Wat moeten we doen om de zaak weer een extra impuls te geven. De DPE Scan levert de benodigde inzichten. Advies en mogelijke coaching op basis van de DPE Knowledge base helpt het project “reoveren”.
<i><b>Eindevaluatie</b></i>	De DPE eindevaluatie kent verschillende vormen. De meest toegepaste is een eindscan in de vorm van een halfdagse workshop en enkele interviews. Hierbij is het van belang dat vertegenwoordigers van alle betrokkenen inclusief mogelijk externen participeren. “Nu begrijp is hoe het is gekomen”; “Hadden we dit maar eerder gedaan”; “Alle projecten vanaf nu evalueren” zijn veel gehoorde kreten en geven aan dat dit soort evaluaties nuttig en nodig zijn.
<b>Werkbelasting en Doorlooptijd</b>	De werkmethode belast de betrokkenen zo min mogelijk. Enkele interviews en intensieve workshop(s) leveren binnen enkele werkdagen resultaat.
<b>DPE Knowledge Base</b>	In de Appendix is een lijst opgenomen met voorbeelden van onderwerpen uit de DPE Knowledge Base.

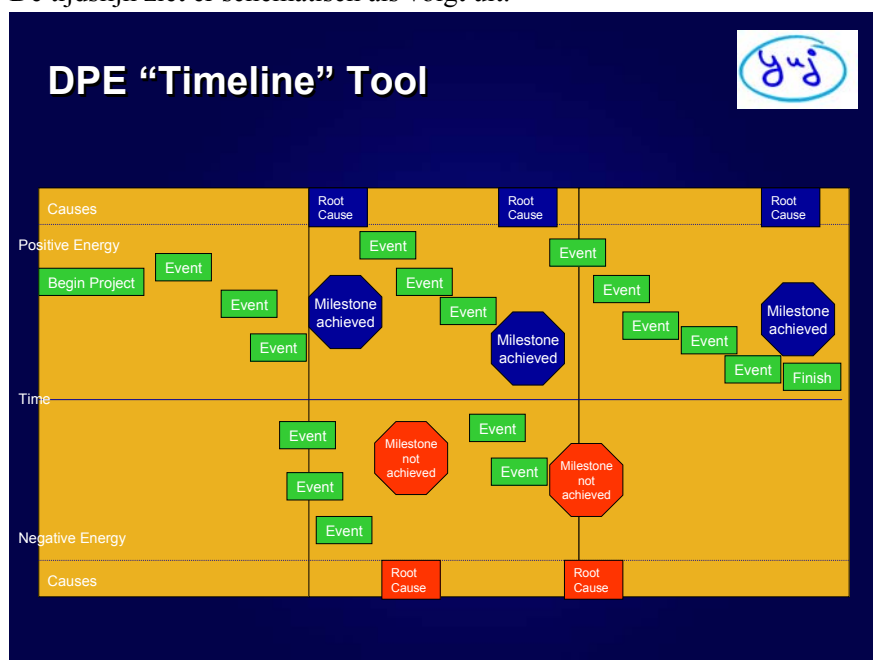


## DPE Methode en techniek

Centraal in de DPE methode staat het opbouwen van de project tijdslijn met het “tijdslijn tool”. Dit tool is begin 90’er jaren ontstaan tijdens de eerste DPE evaluaties bij een aantal grote dienstverlenende organisaties. Het bleek dat betrokkenen allemaal eigen mening hadden over belang en emotie verbonden aan gebeurtenissen en bovendien bleek dat er grote verschillen waren in herinneringen ten aanzien van het moment van gebeurtenissen. Door een “tijdslijn” te maken waarin de “events” naast een plaats in de tijd ook een emotionele waarde gegeven wordt ontstaat een beeld van de diversiteit aan inzichten. Door deze diversiteit gefaciliteerd te bespreken worden de verschillen omgezet in leerpunten. Hierbij spelen zowel successen als problemen een rol. Uit successen worden succesfactoren gedestilleerd en voor problemen worden grondoorzaken gevonden.

### **Tijdslijn**

De tijdslijn ziet er schematisch als volgt uit:



### **Dynamisch**

De plaat op de voorkaft van dit stuk geeft een typische projectdynamiek. De lijnen geven gesignaleerde overgangen van stijlen van leidinggeven. De inzichten hierover hebben geleid tot het dynamische aspect van de DPE methode.

### **Situationeel projectmanagement**

Analyse van de eerste evaluatieresultaten hebben de koppeling duidelijk gemaakt tussen fasen in een project en stijlen van leidinggeven. Op basis van dit inzicht is het nu mogelijk actief te sturen waardoor doorlooptijden aanzienlijk verkort en mensen effectiever inzetbaar zijn.

### **Architectuur en DPE**

Werken onder architectuur staat terecht volop in de belangstelling. Een van de belangrijkste succesfactoren blijkt een architectuurbeeld zoals in de appendix 2 aangegeven. Projectevaluaties blijken goed samen te gaan met een “architectenrol”.



---

## Kick-Off service

<b>Introductie</b>	<p>De Kick-Off Service bestaat uit een workshop van een halve dag met de direkt betrokkenen. Maximaal aantal deelnemers is meestal 18. Onder speciale omstandigheden kan het aantal oplopen tot enkele tientallen.</p> <p>Tijdens de workshop wordt gebruik gemaakt van de DPE repository en worden op basis van de repository inzichten van de deelnemers verzameld over succes en faalfactoren van het project. Van de workshop wordt voor alle deelnemers een verslag opgeleverd met een set aanbevelingen voor de opdrachtgever</p>
<b>Kick-Off Workshop</b>	<p>Er zijn enkele interviews met opdrachtgever en uitvoerder.</p> <p>Alle deelnemers krijgen een DPE briefing document.</p> <p>Agenda voor een 3 ½ uur durende workshop</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Opening door de sponsor</li><li>• Introductie Kick-Off service en DPE Knowledge Base</li><li>• Inventarisatie, clustering en prioriteiten Succes en Faalfactoren</li><li>• Grondoorzaakanalyse faalfactoren</li><li>• Inventarisatie aanbevelingen</li><li>• Acties en Afspraken</li><li>• Afsluiting</li></ul>
<b>Resultaten</b>	<p>De resultaten zijn een lijst van problemen rond doelstellingen, taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden, betrokkenheid lijnorganisatie, rol topmanagement, beschikbaarheid expertise en mankracht etc. etc.</p> <p><i>Het gaat niet zozeer om de lijst zelf als wel om het proces van het gezamenlijk opbouwen van inzicht en om de bijbehorende grondoorzaakanalyse.</i></p> <p>Sleutel voor succes: Consensus over resultaten en commitment om samen te werken. Het resultaat kan gebruikt worden om te communiceren naar de omgeving, naar anderen die later in het project betrokken worden en indien gewenst naar klanten. Het opgebouwde commitment resulteert in een betere en realistischer planning en dus minder uitloop.</p>
<b>Service beschrijving</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Voorbereiding, Interviews</li><li>2. Workshop</li><li>3. Verslag schrijven en versturen</li><li>4. Aanbevelingen schrijven</li><li>5. Rapporteren</li></ol>
<b>Doorlooptijd</b>	<p>Anderhalve week</p> <p>Verslag 2 werkdagen na workshop, Aanbevelingen binnen 1 week.</p>
<b>Prijs</b>	<p>Normaal enkele dagen werk. Voor dagtarief email Yuj Advies bv.</p>



---

## Tussentijdse evaluatie en renovatie service (DPE Scan)

<b>Introductie</b>	<p>De DPE Scan wordt tussentijds ingezet. Bij lange projecten (&gt;9 maanden) kan de scan ook periodiek gedaan worden. De scan kijkt onder meer naar project gezondheid, motivatie van betrokkenen, positieve en negatieve trends, mogelijke divergentie van deelprojecten, project- lijn interactie en betrokkenheid van top management.</p> <p>In de voorgesprekken wordt besloten tot wel of niet inzetten van een leiderschap-assessment voor een optionele “situatieve analyse” en aanbeveling over mogelijke leiderschapswisseling.</p> <p>Het architectuur raamwerk van appendix 2 wordt gebruikt voor een sanity check op integrale samenhang van project-uitgangspunten.</p>
<b>Agenda</b>	<p>Eén dagdeel van 3 ½ uur (bij gebruik leiderschap-assessment 6 uur)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Opening door de sponsor</li><li>• Korte introductie DPE en het Tijdlijn tool</li><li>• Opbouwen Tijdlijn</li><li>• Gefaciliteerd bespreken Tijdlijn; Inventarisatie Succes en Faalfactoren</li><li>• Grondoorzaakanalyse faalfactoren</li><li>• Optioneel: Leiderschap-assessment Bespreken Self Assessment Discussie fase project in relatie tot stijlen</li><li>• Optioneel: Check op veranderingsagenda in relatie tot leiderschap</li><li>• Inventarisatie Leerpunten</li><li>• Acties, Afspraken en Afsluiting</li></ul>
<b>Resultaten</b>	<p>Toegenomen focus van het team. Meer energie voor de uitvoering, Begrip voor en oplossen verschil van inzicht en mogelijke conflicten. Verslag van de tijdslijn en advies voor vervolg. Voorkomen uitloop en verspilling resources.</p> <p>“Renovatie Service”: Voorstel tot Coaching of begeleiding en de uitvoering hiervan</p>
<b>Service beschrijving</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Voorbereiding, Interviews</li><li>2. Workshop</li><li>3. Verslag schrijven en versturen</li><li>4. Aanbevelingen schrijven en Rapporteren</li><li>5. Optioneel: Coaching en begeleiding bij geadviseerde verbeteringen</li></ol>
<b>Doorlooptijd</b>	<p>Anderhalve week</p> <p>Verslag 2 werkdagen na workshop, Aanbevelingen binnen 1 week.</p>
<b>Prijs</b>	<p>De Scan neemt ongeveer 3 dagen werk. Voor dagtarief email Yuj Advies bv.</p> <p>Voor een renovatie (coaching, begeleiding) op basis van de aanbevelingen wordt een dagtarief afgesproken op basis van overeengekomen hoeveelheid werk.</p>



---

## Eindevaluatie

<b>Introductie</b>	“Het oprapen van het leergeld van het project”. Zo kan het doel vaak het beste omschreven worden. Bij veel projecten blijft het leergeld onberoerd liggen. De externen wandelen met hun ervaring de deur uit en de internen gaan weer terug naar hun dagelijkse besommeringen. Bij een volgend project blijken problemen zich ongemerkt te herhalen. Soms keer op keer. De eindevaluatie omvat meestal één workshop (of incidenteel bij zeer grote projecten meerdere) van een halve dag, een aantal interviews, verslag, adviesvorming en rapportage.
<b>Agenda</b>	Eén dagdeel van 3 ½ uur <ul style="list-style-type: none"><li>• Opening door de sponsor</li><li>• Korte introductie DPE en het Tijdlijn tool</li><li>• Opbouwen Tijdlijn</li><li>• Gefaciliteerd bespreken Tijdlijn; Inventarisatie Succes en Faalfactoren</li><li>• Grondoorzaakanalyse faalfactoren</li><li>• Inventarisatie Leerpunten</li><li>• Acties en Afspraken</li><li>• Afsluiting</li></ul>
<b>Resultaten</b>	<p>De DPE Eindevaluatie heeft als doel “leren” voor alle betrokkenen. Daarbij speelt de evaluatie soms de rol van formele beëindiging van een project (deze rol wordt tegenwoordig meestal door een methodisch voorgeschreven event vervuld).</p> <p>De Eindevaluatie maakt energie vrij voor een nieuwe start. De inzichten zullen worden gebruikt bij toekomstige trajecten. Doorlooptijden verkorten en planbaarheid en voorspelbaarheid van projecten wordt vergroot.</p> <p>De evaluatie lost opgelopen frustraties op doordat de workshop goed inzicht oplevert in samenhang en oorzaken van mogelijke problemen. Betrokkenen voelen zich vaak uitgenodigd om in een relatief veilige omgeving mogelijke bezwaren uit te spreken. Dit lucht op en herstelt werkrelaties.</p>
<b>Service beschrijving</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Voorbereiding, Interviews</li><li>7. Workshop(s)</li><li>8. Verslag schrijven en versturen</li><li>9. Aanbevelingen schrijven</li><li>10. Rapporteren</li></ol>
<b>Doorlooptijd</b>	In geval van een enkelvoudige workshop: anderhalve week Verslag 2 werkdagen na workshop, Aanbevelingen binnen 1 week.
<b>Prijs</b>	Bij enkelvoudige workshop 3 werkdagen. Voor dagtarief email Yuj Advies bv.



---

## Appendix 1 DPE Referentielijst

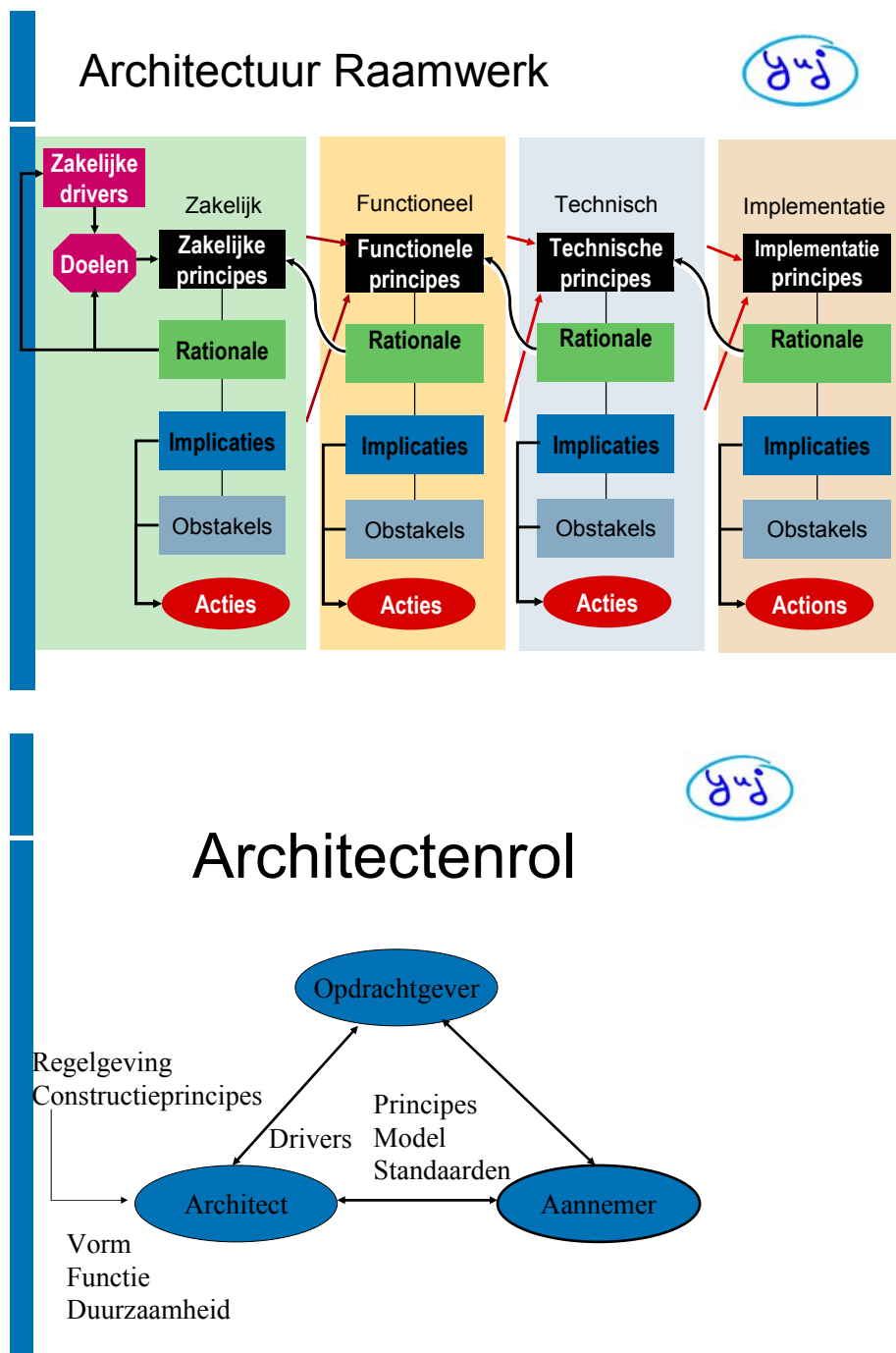
1. Doelstellingen: Zijn doelen goed gedefinieerd, stabiel en door betrokkenen begrepen
2. Architectuur: Wordt er gewerkt “onder architectuur”
3. Gebruikersparticipatie
4. Project Management en Controle (DPE gebruikt hierbij een PM Checklijst)
5. Synchronisatie deelprojecten
6. Betrokkenheid Top Management
7. Project – Lijn Interactie
8. Heldere Project Organisatie, Project Structuur, Stuurgroep, Werkgroep, T/B/V
9. Budget en Budget controle
10. Expertise, capaciteit en motivatie: “Resources”
11. Opleidingen : Support organisatie, eindgebruikers
12. Organisatie impact, betrokkenheid Organisatieontwikkelaar (‘Champ’)
13. Ervaring Projectmatig werken
14. Aanpak ‘Van grof naar fijn of van fijn naar grof’. Besluit en communiceer.
15. Communicatie : Plan, veranderingen, goed- en slecht nieuws, finale
16. Nieuwe of experimentele instrumenten of methoden
17. Quality Assurance
18. Management ‘Going Concern’ (Lopende gang van zaken), Klantrelaties
19. Stabiliteit Organisatie: Wisselingen kosten extra tijd
20. Omgaan met en management van externe resources
21. Eenduidigheid Leiderschap en Management (geen veelkoppige draak)
22. Synchronisatie Organisatieontwikkeling
23. Betrokkenheid vertegenwoordigers andere afdelingen: Commitment en vergoeding uren
24. OR betrokkenheid
25. Behouden van Commitment en omgaan met onwil, rancune en frustratie
26. Omgaan met overmoed en overmatig vertrouwen ‘Het zal allemaal wel goed komen’
27. Technische haalbaarheid
28. Management van project binnen ‘Grote geheel’: zakelijke ontwikkelingen en buitenwereld
29. Management van Verwachtingen
30. Doorbreken van mogelijk negatieve trends
31. Omgaan met gedragsnormen: Is het geaccepteerd en mogelijk om ‘Nee’ te zeggen?
32. Relaties met andere projecten: Afhankelijkheden en beslag resources
33. Wordt er onnodig geld in het project gepompt om externen vast te houden?
34. Match Leiderschapsstijl en Project Fase
35. Herhaling problemen uit andere projecten
36. In geval van stoppen (deel-)project: Communiceren redenen, ‘Abort-’ of bijgesteld plan
37. Zorg voor een goede evaluatie en leerrendement
38. Veranderingsorganisatie: Inbedding resultaten in een veranderde organisatie
39. Organisatie Project ‘Finale’: Communicatie en beloning voor het harde werk
40. Tenslotte: ‘Have Fun’ en vier de successen: Bouw een positieve spiraal





## Appendix 2 Architectuur raamwerk

Onderstaande plaatjes geven een compleet beeld van een samenhangende Integrale Architectuur en de “Architectenrol”. Evaluaties worden vaak vanuit een Architectenrol als “onafhankelijke derde” gedaan.





---

## Yuj Advies, René Tol en Projectevaluaties

Yuj Advies is in 2005 opgericht door René R. Tol. René heeft 17 jaar als Senior Management Consultant gewerkt vanuit digital (Compaq, HP).

Naast zijn uitvoerend consultancywerk was hij vanuit digital verantwoordelijk voor opbouw en onderhoud van de management consultancy competentie en heeft bijdragen geleverd aan de ontwikkeling van competentie rond Account Management en algemeen management.

In de 80'er jaren was René vanuit stichting de Baak (Management Studie Centrum van VNO / NCW) manager van de divisie "Informatie Strategie". Hij was daar verantwoordelijk voor leergangen "Besturen in de Informatie Maatschappij" en voor de eerste leergang Informatiemanagement in Nederland. Vanuit de Baak heeft hij meegewerkt aan het leggen van de basis voor de in-company praktijk.

Vanuit de zusterorganisatie RegioBaak heeft René voor het NCD (Nederlands Centrum voor Directeuren) en voor het KIVI (Koninklijk Instituut voor Ingenieurs) leergangen gemaakt voor introductie van de PC in het bedrijfsleven. Deze leergangen hebben in enkele jaren tijd enkele duizenden directeuren, commissarissen en ingenieurs de eerste stappen laten doen op de weg van personal computing.

Vanuit de gesprekken met deelnemers aan de Baak leergangen ontstond het inzicht dat er grote behoefte is aan een mensen die de discussie tussen de verschillende groepen van belanghebbenden (managers, automatiseerders, eindgebruikers, klanten, partners) faciliteren. Hiervoor heeft René vanuit de RegioBaak met fondsen van het ESF de bijscholing "Informatica Intermediair" Opgezet. Enkele honderden afgestudeerden hebben eind 80'er en begin 90'er jaren via deze bijscholing hun weg gevonden naar het bedrijfsleven.

Begin 90'er jaren kwam de behoefte om meer en sneller te leren van projecten. In nauwe samenwerking met een aantal professionele projectmanagers en managers organisatie en ICT is de DPE methode vorm gegeven. Door het uitvoeren van een groot aantal evaluaties en scans van soms zeer complexe multi-party projecten is inmiddels een stevige knowledge base opgebouwd die zijn waarde bewijst. Op basis van de DPE ervaring heeft René lezingen verzorgd voor groepen project managers, PMI (Project Management Institute) leden en general managers. Een aantal organisaties maken inmiddels gebruik van de DPE methode. De DPE methode is na een korte training zonder licentiekosten te gebruiken.

Voor verdere informatie over Yuj Advies en over het aanbod: [www.yuj-advies.nl](http://www.yuj-advies.nl).

Yuj Advies bv, René R. Tol  
Wilhelminapark 19, 2012 KB Haarlem  
06 - 46 220 200