



KWALITEITSMANAGEMENT

Kader Kwaliteitsmanagement

Voor aanleg- en onderhoudsprojecten



Uitgegeven door

Kwaliteitsmanagementpool

Informatie

kwaleitsmanagementpool@rws.nl

Datum

oktober 2020

Status

Definitief

Versienummer

1



Voorwoord

Kwaliteitsmanagement, geen doel op zich, laat het voor je werken

Kwaliteitsmanagement kent veel raakvlakken. Het kent zijn oorsprong in de bedrijfskunde en je kunt het op allerlei manieren tegenkomen binnen jouw project. Doordat het veel raakvlakken kent en integraal als ondersteunend proces mag worden gezien, zou je het ook kunnen bestempelen als ongreepbaar. Jouw verwachting zou kunnen zijn dat het al geïntegreerd is met andere, vaak meer inhoudelijke, processen. Misschien is dat ook wel het ideaalplaatje: we hebben geen apart kwaliteitsmanagementproces nodig, alles is integraal ingeregeld, gebeurt automatisch en verloopt intrinsiek perfect. De vakmensen kennen hun vak, kennen elkaars karakters en de gevolgen daarvan voor samenwerking binnen een projectteam. Ze hebben kennis, kunde en ervaring en blijven zich continu ontwikkelen, raakvlakken zijn geregeld en ook dit projectvarkentje kan gewassen worden. Weg dus met al die toetsen, challenges, kwaliteitssystemen en verbeterregisters, het voegt niets toe!

Dan nu een andere kant: stel nou dat het niet zo perfect gaat, dat sommigen van de projectmedewerkers binnen jouw project net komen kijken, dat je als team voor een grote nieuwe opgave aan de lat staat met elementen die zelfs voor jou als doorgewinterde RWS-er ook nieuw zijn. En stel nou dat je een proces kunt inrichten dat jou kan ondersteunen in het steeds beter op orde krijgen van jouw project. En dat je bovendien door een kwaliteitssysteem en een kwaliteitsmanagementadviseur geholpen kan worden met de zaken die niet automatisch goed gaan of die andere projecten al eens eerder hebben gedaan en waar jouw project weleens baat bij zou kunnen hebben. Daarnaast helpt het kwaliteitssysteem te voorkomen dat eerder gemaakte fouten zich herhalen en, naarmate het project vordert, neemt de efficiëntie toe en wordt er steeds effectiever samengewerkt. Dat is precies wat kwaliteitsmanagement ondersteunt. Kwaliteitsmanagement helpt onduidelijkheden en onbekendheden op te helderen, overzicht te creëren, onbedoelde en onbewuste variatie te verminderen en zo projecten efficiënter, voorspelbaarder en beter beheersbaar te maken.

Als Kwaliteitsmanagementpool sluiten wij aan bij de projectpraktijk en ontwikkelen wij het werkveld en de bijbehorende instrumenten en formats om de intrinsieke motivatie voor kwaliteitsmanagement binnen projecten aan te wakkeren. Dit alles bij elkaar opgeteld heeft er voor gezorgd dat dit kader en de bijbehorende toelichting er liggen zoals ze er liggen. We hebben in dit kader en, vooral in de bijbehorende toelichting, de blik op kwaliteitsmanagement verbreed. Zo is de auditplanning vervangen door een kwaliteitsmanagementkalender en wordt er meer aandacht geschonken aan de zachte kant van kwaliteitsmanagement, bijvoorbeeld met een kwaliteitsvolwassenheidmodel waarvan we een eerste tipje van de sluier oplichten. Kortom, kwaliteitsmanagement met een grote nadruk op een goed instrumentarium, maar met een groeiende integraliteit met andere (zachtere) processen die horen bij projectmanagement.

Wij wensen je veel gemak van dit kader en de bijbehorende toelichting!

Met vriendelijke groet,

Kwaliteitsmanagementpool

Oktober 2020

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Eisen	6
2.1	Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement	7
2.2	PLAN: Projectkwaliteitssysteem (PKS) en KM-kalender	9
2.3	DO: Beheren PKS en T-rapportage	11
2.4	CHECK: Toetsen	12
2.5	ACT: Verbeteren	13

1 Inleiding

Kwaliteitsmanagement: een begrip waar iedereen op zijn of haar eigen manier invulling aan geeft. Voor de één gaat het over toetsen vanuit een beheersingsperspectief, voor de ander gaat het over projectmanagement in bredere zin en daarmee ook over 'zachtere' elementen zoals samenwerken en communicatie. Hoe je het ook bekijkt, we willen het allemaal goed en steeds iets beter doen en daarom is het werkveld kwaliteitsmanagement er om aanleg- en onderhoudsprojecten¹ te helpen met de implementatie van kwaliteitsmanagement.

Doel

Het Kader Kwaliteitsmanagement heeft enerzijds tot doel een uniforme werkwijze met betrekking tot kwaliteitsmanagement op de aanleg- en onderhoudsprojecten binnen de RWS-organisatie voor te schrijven. Het beschrijft de context en spelregels waarbinnen kwaliteitsmanagement binnen de RWS-projecten wordt uitgevoerd. Anderzijds is het kader opgesteld om duidelijk te maken wat er ten aanzien van kwaliteitsmanagement wordt verwacht op het niveau van projecten. Hiertoe zijn minimale voorwaarden beschreven waaraan de inrichting en uitvoering van kwaliteitsmanagement binnen RWS-projecten moet voldoen. Dit minimale niveau is randvoorwaarde voor het kunnen sturen, beheersen en verantwoorden van projecten binnen de organisatie.

Historie

Dit kader en de toelichting op het kader vervangt de handreiking kwaliteitsmanagement uit 2018 en geeft invulling aan de behoefte vanuit het werkveld om duidelijker te maken welke eisen aan kwaliteitsmanagement binnen het proces Aanleg & Onderhoud worden gesteld. Inhoudelijk zijn de wijzigingen t.o.v. de voorgaande handreiking ingegeven door de lessons learned vanuit projecten, de ontwikkelingen binnen het werkveld en de Kwaliteitsmanagementpool en de wens voor meer uniformiteit binnen het aanleg- en onderhoudsproces.

Samenhang kader en toelichting

Dit kader bevat gestructureerd en duidelijk de eisen waaraan kwaliteitsmanagement in aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat dient te voldoen. Deze gestructureerde wijze kan echter niet zonder een toelichting waarin de bedoeling achter de eisen, een nadere uitleg of mogelijke invulling beschreven is. Daarom is naast dit kader ook een toelichting beschikbaar. Dit kader is dus voorschrijvend en de toelichting ter informatie.

Formats

In dit kader wordt alleen het gebruik van het PKS-sjabloon (als format voor het definiëren van het Project Kwaliteit Systeem - PKS) verplicht gesteld. Verder bieden wij projecten de mogelijkheid om gebruik te maken van de formats die we beschikbaar stellen via de [intranetsite van de Kwaliteitsmanagementpool](#) en de [Werkwijzer RWS](#), maar stellen we het gebruik ervan niet verplicht. Wel stellen we in dit kader eisen aan de informatie die geleverd moet worden. We stellen in dit kader dus wel eisen aan het WAT, maar zo min mogelijk aan het HOE.

¹ Hier worden ook programma's en clusters van projecten bedoeld.

Uitbesteding van projectbeheersing

In dit kader en de bijbehorende toelichting wordt geen onderscheid gemaakt tussen projecten die projectbeheersing (gedeeltelijk) uitbesteed hebben en projecten die dat (nog) niet gedaan hebben. Kwaliteitsmanagement moet namelijk altijd werken, ongeacht welke opdrachten een project uitbesteed heeft. Als er “adviseur kwaliteitsmanagement” staat, dan kan dat dus een interne RWS-adviseur zijn of een adviseur van een opdrachtnemer, afhankelijk van de specifieke situatie in een project. Raadpleeg voor de specifieke situatie binnen jouw project de manager projectbeheersing. Kijk bij uitbestedingen onder de Raamovereenkomst Projectbeheersing naar zowel de algemene documenten van de raamovereenkomst (voorwaarden, productbeschrijvingen, e.d.) als de Nadere overeenkomst voor het specifieke project.

Status

Dit kader is vastgesteld door de proceseigenaar, opgenomen in de Werkwijzer Rijkswaterstaat en daarmee kaderstellend voor projecten binnen het proces Aanleg & Onderhoud. Afwijken van dit kader kan alleen met goedkeuring vooraf door de proceseigenaar Aanleg & Onderhoud. De Kwaliteitsmanagementpool beheert dit kader. Voorstellen tot verbetering kunt u indienen via kwaliteitsmanagementpool@rws.nl.

Kwaliteitsmanagementpool

De Kwaliteitsmanagementpool beheert dit kader en kan projecten adviseren bij de toepassing ervan. Daarnaast hoort de pool graag waar dit kader te veel ruimte laat, mogelijk knelt of niet bijdraagt aan het eerder genoemde doel. Met andere woorden, de pool hoort graag voorstellen tot verbetering. Deze kunt u indienen bij de pool via kwaliteitsmanagementpool@rws.nl. Actualisatie van dit kader vindt plaats in lijn met de Werkwijzer Rijkswaterstaat: minimaal eenmaal per jaar wordt de actualiteit beoordeeld en wordt besloten tot een eventuele aanpassing.

Om in het achterhoofd te houden

Binnen Rijkswaterstaat zijn diverse initiatieven die verbonden zijn aan kwaliteitsmanagement. Zo kennen we KR8: een op LEAN management gebaseerd initiatief om door continue verbeteringen verspillingen weg te nemen en te werken aan de operationele doelstellingen van Rijkswaterstaat. Ook is er bijvoorbeeld ISIP (Integraal Samenwerken In Projecten): een leer- en ontwikkeltraject voor teams. En kennen we de Gate Reviews, KAD toetsen en andere toetsen als analysevorm voor verbetering. Deze initiatieven hebben allemaal twee zaken gemeen: we doen het voor elkaar (de interne en de externe klant), met het doel het elke dag beter te doen.

Het is niet mogelijk om alle initiatieven die onder kwaliteitsmanagement kunnen vallen in dit kader en de bijbehorende toelichting op te nemen. Enige focus is daarom aangebracht. Met dit kader wordt ingezet op:

- Het gebruik van de PDCA (plan-do-check-act) -cyclus in de projecten / uniformer werken;
- Het aantoonbaar beheerst en in één keer goed realiseren van de projecten;
- Het bijdragen aan het verbeteren van de deelprocessen van het A&O-proces.

Ondanks de aangebrachte focus in dit kader en de bijbehorende toelichting willen we een ieder uitdagen om kwaliteitsmanagement breder te zien dan enkel wat hierin beschreven staat. Zo kunnen initiatieven die in het leven worden geroepen zowel ‘hard’ ingevuld worden door middel van bijvoorbeeld procesbeschrijvingen, maar ook kunnen deze ‘zacht’ ingevuld worden door middel van activiteiten gericht op samenwerking. Door deze bredere kijk op kwaliteitsmanagement wordt het integraal onderdeel van een project met de focus op continue verbetering. Daarmee is het van en voor iedereen en draagt het bij aan de ontwikkeling van individu, (project)team en de Rijkswaterstaat-organisatie.

2 Eisen

De eisen aan het kwaliteitsmanagementproces zijn ingedeeld conform de typerende PDCA-cirkel. De PDCA fungeert daarmee als kapstok. Maar elk onderdeel in dit proces heeft ook weer een PDCA in zich.



Figuur 1: Kwaliteitsmanagementproces

2.1 Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement

Titel	Bepalen project specifieke doelstellingen	EISPB-0153
Tekst	Het IPM-team dient te bepalen wat de project specifieke doelstellingen van kwaliteitsmanagement zijn. Deze doelstellingen dienen bij elke faseovergang en minimaal jaarlijks te worden geëvalueerd.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Kwaliteitsmanagementplan	EISPB-0154
Tekst	Het project dient een door de manager projectbeheersing getoetste en door de projectmanager vastgestelde procesbeschrijving kwaliteitsmanagement te hebben: het kwaliteitsmanagementplan. Het kwaliteitsmanagementplan dient minimaal te bevatten: • Project specifieke doelstellingen van het kwaliteitsmanagement; • Het proces om tot de producten van kwaliteitsmanagement te komen (gekoppeld aan doelstellingen); • Taakverdeling en verantwoordelijkheden van projectmanager, manager projectbeheersing, de andere IPM rolhouders en de adviseur kwaliteitsmanagement op het gebied van kwaliteitsmanagement; • Raakvlakken van kwaliteitsmanagement met andere processen en werkvelden en welke informatie daarbij op welke momenten uitgewisseld wordt; • De wijze waarop invulling wordt gegeven aan dit kader; • Scope van kwaliteitsmanagement; • Kwaliteitsmanagementambities; • Werkwijze volgens de PCDA-cyclus; • Toetsinstrumenten; • Samenwerking in het team. Actualisatie: • Het kwaliteitsmanagementplan dient bij elke faseovergang en minimaal jaarlijks beoordeeld te worden op naleving en actualiteit.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid voor inrichting en werking kwaliteitsmanagementproces	EISPB-0155
Tekst	De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de inrichting en werking van kwaliteitsmanagement en de bijbehorende processen.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid voor inhoud kwaliteitsmanagement	EISPB-0156
Tekst	Alle (project)medewerkers, dus ook IPM rolhouders, zijn verantwoordelijk voor het invulling geven aan kwaliteitsmanagement. Alle (project)medewerkers dragen binnen hun vakgebied kwaliteitsactiviteiten aan, actualiseren en beheersen deze binnen hun vakgebied en voeren kwaliteitsactiviteiten uit (o.a. verbetermaatregelen). Daarnaast zien IPM-rolhouders erop toe dat dit binnen hun vakgebied gebeurt en ondersteunen zij andere (project)medewerkers hierin.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verantwoordelijkheid voor kwaliteit en kwaliteitsgericht werken	EISPB-00157
Tekst	De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit binnen een project en voor het sturen op het behalen van de projectdoelstellingen door middel van kwaliteitsmanagement.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

2.2 PLAN: Projectkwaliteitssysteem (PKS) en KM-kalender

Titel	Definiëren Projectkwaliteitssysteem (PKS)	EISPB-0158
Tekst	Kwaliteitsmanagement begint bij de start van het project met het definiëren van een Projectkwaliteitssysteem (PKS). Om een project beheerst en kwalitatief goed uit te kunnen voeren is het van belang om Rijkswaterstaat brede en project specifieke afspraken en processen vast te leggen. Dit gebeurt in verschillende documenten die samen komen in het projectkwaliteitssysteem (PKS). Onderdelen zijn minimaal: • Projectplan (inclusief een verwijzing naar het ingevulde PKS-sjabloon); • Deelplannen; • Work Breakdown Structure (WBS) en werkpakket en/of werkproces beschrijvingen; • Werkwijzer RWS (van toepassing zijnde kaders en handreikingen); • Risicovolle processen (bepalen m.b.v. risicodossier en "kruisjeslijst"); • Overige voor het project relevante documenten (denk bijvoorbeeld aan KM-kalender (EISPB-0160), verbeterregister (EISPB-0166) of vastlegging van onderbouwde afwijkingen). Het PKS wordt gedefinieerd op basis van het PKS-sjabloon.	
Van toepassing op	Start van het project	

Titel	Uitwerken gedefinieerd Projectkwaliteitssysteem (PKS)	EISPB-0159
Tekst	Deelplannen, werkpakketbeschrijvingen (WPB) en procesbeschrijvingen worden project specifiek gemaakt. Dit kan op cluster-, project- of ketenniveau gebeuren.	
Van toepassing op	Start van het project	

Titel	Kwaliteitsmanagement kalender (KM-kalender)	EISPB-0160
Tekst	De KM-kalender bevat alle KM-activiteiten die gedurende een kalenderjaar of projectfase gepland zijn. Hierbij kan gedacht worden aan toetsen (bijv. op risicovolle processen), uitwerken PKS, bijwerken verbeterregister, VeiligheidsCultuurMeting, prestatiemetingen contracten, externe audits/evaluaties/PSU/PFU, cluster workshops, teamdagen, etc. In de KM-kalender dienen minimaal de volgende aspecten worden opgenomen: • ID; • Onderwerp; • Aanleiding; • Toetsmethodiek; • Actiehouder; • Datum gepland gereed; • Datum gereed; • Status; • Verwijzing naar verslaglegging (bijv. in HB of Connect). Actualisatie: • De KM-kalender wordt per T-periode geactualiseerd. • De KM-kalender wordt gedurende het jaar beheerd zodat er een actuele, passend bij de fase van het project, versie beschikbaar is voor het projectteam. • Het beheren is het zoeken/vragen naar, bewaken van en registreren van aanpassingen in de KM-kalender (uitwerken, project specifiek maken en/of wijzigen). Daarbij hoort o.a. het (proactief) onderhouden van contact/afstemmen met betreffende (project)medewerkers en het actief zoeken naar bronnen van	

Titel	Kwaliteitsmanagement kalender (KM-kalender)	EISPB-0160
	verandering, zoals gewijzigde kaders en handreikingen of voortschrijdend inzicht in projectteam of cluster. • De voortgang van KM-activiteiten conform de KM-kalender wordt periodiek in het IPM-team toegelicht door de manager projectbeheersing en/of adviseur kwaliteitsmanagement.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

2.3 DO: Beheren PKS en T-rapportage

Titel	Beheren Projectkwaliteitssysteem (PKS)	EISPB-0161
Tekst	De werkzaamheden worden uitgevoerd conform het vastgestelde PKS. Het PKS wordt daartoe beheerd: - Het PKS wordt beheerd zodat er een actueel, passend bij de fase van het project, PKS beschikbaar is voor het projectteam. - Het beheren is het uitzetten, bewaken en registreren van PKS aanpassingen (uitwerken, project specifiek maken en/of wijzigen) en het informeren en challenges van verantwoordelijken. Daarbij hoort o.a. het actief zoeken naar bronnen van verandering, zoals gewijzigde kaders en handreikingen, voortschrijdend inzicht in projectteam of cluster, faseovergangen van projecten en contracten, uitgevoerde verbetermaatregelen of uitgevoerde toetsen. Implementatie: - De aspecten aangaande kwaliteitsmanagement worden geïmplementeerd in de projectorganisatie en uitgevoerd conform het vastgestelde kwaliteitsplan. Actualiseren / Herdefiniëren: - Het PKS wordt minimaal jaarlijks geactualiseerd. Bij elke start van een nieuwe fase van een project wordt het PKS geherdefinieerd. Er wordt gekeken in hoeverre het PKS passend is voor de komende fase. Dit kan leiden tot afspraken voor aanpassingen, deze worden vastgesteld en uitgezet.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	T-rapportage	EISPB-0162
Tekst	Het opstellen van een tekst ten behoeve van de T-rapportage in de projectendatabase (PDB). Input hiervoor kan worden verkregen door: - Interactie met IPM-team: reflecteer met IPM-rolhouders op werking van PKS/PDCA in afgelopen T-periode en blik vooruit op KM/PDCA in komende T-periode, bijvoorbeeld in het IPM-overleg; - Het oordeel van de adviseur kwaliteitsmanagement over de werking van het PKS en de PDCA. De projectmanager en manager projectbeheersing zijn eindverantwoordelijk voor de uiteindelijke tekst. In de tekst wordt minimaal een reflectie gegeven op: - De werking van kwaliteitsmanagement; - De kwaliteitsactiviteiten of trends die onder de aandacht van de Opdrachtgever gebracht moeten worden (is dit alleen bedoeld als signaal ter informatie(I) of wordt er een actie (A) van de OG gevraagd en, zo ja, welke actie?); - Vooruitblik kwaliteitsmanagement komende T-periode: Informeren (I) of Actie nodig (A) / Gevraagde actie; - Vooruitblik kwaliteitsmanagement komend jaar; - Afwijkingen ten opzichte van vorige rapportage; - Voortgang van activiteiten op de KM-kalender; - Verbeterregister.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

2.4 CHECK: Toetsen

Titel	Toetsen	EISPB-0163
Tekst	Toetsen worden uitgevoerd om informatie te krijgen. Het begrip “toetsen” moet breed geïnterpreteerd worden. Het kan gaan om interne of externe audits, onderzoeken, evaluaties, etc. Afhankelijk van de behoefte wordt een specifiek toetsinstrument ingezet (zie ook de toelichting bij dit kader voor een overzicht). In het algemeen worden de volgende eisen aan toetsen gesteld: • Toetsen worden planmatig uitgevoerd (tijdig opgestart, duidelijk doel, doordacht); • Toetsen worden opgenomen in de KM-kalender; • Er wordt altijd een intake- en outtake-gesprek gehouden; • Er wordt een toetsplan opgemaakt; • Er wordt een toetsverslag opgesteld; • Bevindingen n.a.v. toetsen worden verwerkt in het verbeterregister.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Toetsplan	EISPB-0164
Tekst	Bij elke toets wordt een toetsplan gemaakt: • Hierin wordt beschreven wat de toets minimaal moet opleveren; • Om het toetsplan aansluitend bij de gewenste scope en volledig te krijgen vinden één of meerdere intakegesprekken plaats met in ieder geval de proceseigenaar (IPM-rolhouder) en de manager projectbeheersing (als interne opdrachtgever). In deze intakegesprekken worden ook de te toetsen PKS-onderdelen, de betrokken personen (respondenten) en de deelnemers aan de outtake bepaald; • In de intake wordt aan de hand van de scope (en eventuele risico's) de gewenste omvang van de toets duidelijk; • Het toetsplan wordt vastgesteld door de manager projectbeheersing. Minimale onderdelen van het toetsplan: Toetsteam, respondenten, aanleiding, scope, doelstelling, referenties, onderzoeksvragen, toetsstrategie, planning (van opstellen toetsplan tot definitief toetsverslag) en vaststelling.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Toetsverslag	EISPB-0165
Tekst	Na elke toets wordt een toetsverslag gemaakt. Hierin worden toetsresultaten beschreven, waaronder bevindingen over de mate waarin de werkzaamheden overeenkomt zoals vastgelegd in het PKS. Toetsverslag: • Wordt besproken in een outtake-gesprek; • Geeft antwoord op het in het toetsplan geformuleerde doel/hoofdvraag; • Geeft toelichting op bevindingen; • Kan aanleiding geven tot aanpassing in het verbeterregister en/of risicodossier; • Wordt vastgesteld door de manager projectbeheersing. Minimale onderdelen van het toetsverslag: Algemene informatie over de toets, toetsteam, doel - basis - scope, respondenten, conclusie, bevindingen en vaststelling.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

2.5 ACT: Verbeteren

Titel	Verbeterregister	EISPB-0166
Tekst	Elk project dient een verbeterregister te hebben. Het verbeterregister dient te helpen om de (proces)verantwoordelijken scherp te houden, de verbeteringen op de agenda te houden en de PDCA in zijn geheel te doorlopen. Verbeterregister: • Is integraal en bevat verbetermaatregelen uit alle disciplines, niveaus en/of projecten; • Wordt periodiek (minimaal 1x per T-periode) in het IPM-team besproken; • De input voor het verbeterregister zijn bevindingen n.a.v. toetsen en vastgestelde verbetermaatregelen of acties; • Gebruik ook IPM-overleggen, risicodossier, intranet etc. om per cluster de verbeterpotentie in beeld te krijgen of daag (project)medewerkers (niet alleen IPM-team) uit om verbeteringen voor te stellen; • Verbetermaatregelen moeten SMART geformuleerd zijn en een actiehouders en deadline hebben gekregen (zie ook EISPB-0167 voor het opstellen van een verbeterplan bij omvangrijke of complexe verbetermaatregelen); • Verbetermaatregelen die buiten de invloedssfeer van het projectteam liggen en elders binnen (of buiten) Rijkswaterstaat opgepakt moeten worden, worden naar de juiste afdeling van Rijkswaterstaat gecommuniceerd; daar wordt de adviseur kwaliteitsmanagement in meegenomen, zodat hij/zij de opvolging kan monitoren en een signalerende rol kan spelen als de opvolging achterwege blijft; Leerpunten in het verbeterregister: • Bij (afgeronde) verbetermaatregelen wordt omschreven wat het leerpunt was en of dit leerpunt alleen relevant is voor het project zelf of ook voor (de rest van) de organisatie; • Bij de leerpunten wordt vermeld voor welke projectfase(s) het geldt en voor welk type project of contract; • Leerpunten (in brede zin: verbeterpunten, best practices, lessons learned, e.d.) worden actief gedeeld binnen/naar het organisatieonderdeel, de kwaliteitsmanagementpool en de WWRWS; deze leerpunten kunnen zo gebruikt worden bij startbijeenkomsten van nieuwe fasen en projecten. Inrichten / vullen: Minimale onderdelen van het verbeterregister: Nummer, Datum, Herkomst verbetermaatregel, Omschrijving bevinding, Omschrijving actie / verbetermaatregel, Actiehouders, Datum gepland gereed, Datum gereed, Status, Borging verbetermaatregel, Omschrijving leerpunt, Leerpunt relevant voor project of organisatie? Actualiseren: • Het verbeterregister wordt minimaal elke T-periode geheel geactualiseerd. Afhankelijk van de duur van project(fase) of actuele ontwikkelingen kan frequentere actualisatie nodig zijn. • Nieuw vastgestelde verbetermaatregelen worden minimaal maandelijks verwerkt in het verbeterregister. • Er vinden verschillende activiteiten plaats om de voortgang van de verbetermaatregelen aan te jagen. De exacte invulling hiervan wordt afgestemd met de manager projectbeheersing (denk hierbij aan (meerdere) challengegesprekken met de actiehouders).	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Titel	Verbeterplan	EISPB-0167
Tekst	Meer omvangrijke verbetermaatregelen, bijvoorbeeld n.a.v. een externe audit, of verbeteringen die eerst nog nader onderzoek vergen, worden in een verbeterplan (SMART) uitgewerkt. De bevindingen die aanleiding geven voor verbetering worden in het verbeterplan benoemd inclusief bron. Voor elk van de bevindingen wordt beschreven welke verbetering beoogd is en hoe deze gerealiseerd gaat worden. De volgende elementen mogen niet ontbreken in het verbeterplan: • Aanleiding (bijvoorbeeld bevinding n.a.v. audit); • Analyse van de oorzaken die aanleiding geven voor verbetering; • Omschrijving wat verbeterd moet worden; • Betrokkenen bij verbeteractie; • Doel en resultaat verbeteractie; • Wat moet wanneer gebeuren; • Kosten en tijd van de actie; • Borgen en evaluatie.	
Van toepassing op	Alle contracten en alle fasen	

Kwaliteitsmanagement

Nummer:	1492
Versie:	2.0
Status:	In beheer
Type:	Kader
Inhoudelijk beheerder:	Marianne Luimes
Verantwoordelijke afdeling:	Afd. Werkwijze, PB en Kostendesk.
Netwerken:	Hoofdvaarwegennet, Hoofdwatersysteem, Hoofdwegennet
Rollen:	Manager ProjectBeheersing
Fase:	Planuitwerking, Verkenning, Realisatie
Proceseigenaar	Proceseigenaar Aanleg en Onderhoud