



KWALITEITSMANAGEMENT

Toelichting op het kader Kwaliteitsmanagement

Voor aanleg- en onderhoudsprojecten



Uitgegeven door

Kwaliteitsmanagementpool

Informatie

kwalitytsmanagementpool@rws.nl

Datum

oktober 2020

Status

Definitief

Versienummer

1



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	4
1 Kwaliteit, waar hebben we het dan over?	6
1.1 Duiding van het begrip "kwaliteitsmanagement"	6
1.2 Beheersing = (ont)spanning	7
1.3 Kwaliteitsmanagement binnen het A&O-proces van Rijkswaterstaat	8
1.4 Wie PDCA zegt, zegt IMWR	9
1.5 Mensenwerk	10
2 Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement	11
2.1 Het kwaliteitsmanagementproces	11
2.2 Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement	11
2.2.1 Kwaliteitsvolwassenheidmeting [optioneel]	12
2.2.2 Project specifieke doelstellingen [EISPB-0153]	12
2.2.3 Kwaliteitsmanagementplan [EISPB-0154]	12
2.2.4 Verantwoordelijkheid [EISPB-0155, 0156 en 0157]	12
3 PLAN	14
3.1 Projectkwaliteitssysteem (PKS)	14
3.1.1 Definieren Projectkwaliteitssysteem (PKS) [EISPB-0158]	14
3.1.2 Onderdelen PKS	15
3.1.3 Uitwerken gedefinieerd Projectkwaliteitssysteem (PKS) [EISPB-0159]	16
3.2 KM-kalender [EISPB-0160]	17
4 DO	18
4.1 Beheren PKS [EISPB-0161]	18
4.2 T-Rapportage [EISPB-0162]	18
5 CHECK	19
5.1 Inzicht door te toetsen	19
5.2 Toetsen [EISPB-0163]	19
5.3 Toetsplan [EISPB-0164]	19
5.4 Toetsverslag [EISPB-0165]	20
5.5 Voor Rijkswaterstaat bekende toetsen	20
6 ACT	21
6.1 Verbeteren	21
6.1.1 Verbeterregister [EISPB-0166]	21
6.1.2 Verbeterplan [EISPB-0167]	22
6.1.3 Processen verbeteren	22
6.1.4 Verbetertechnieken	22
6.2 Verbeteren = Leren door te doen	23
6.2.1 Lerende individuen	23
6.2.2 (Project)teams in de lerende organisatie	24
6.2.3 Diepgang	24
7 Raakvlakken Kwaliteitsmanagement	25
7.1 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Financieel management	25

7.2	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Informatiemanagement	26
7.3	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Kansen- & Risicomanagement	26
7.4	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Baselinebeheer	26
7.5	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Kostendeskundigheid	27
7.6	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Planningsmanagement	27
7.7	Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Control	27
Bijlage 1 – Kwaliteitsvolwassenheidsmodel		28
Bijlage 2 – Toetsmethodieken		31

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 van deze toelichting

Deze toelichting geeft:

- context bij de eisen in het kader Kwaliteitsmanagement en daarmee ook toelichting op 'de bedoeling' achter de eisen in het kader;
- een concretisering van de gestelde eisen uit het kader;
- achtergrondinformatie bij Kwaliteitsmanagement (ook minder bekende elementen);
- handige tips en best practices ten aanzien van kwaliteitsmanagement in aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat.

Daarmee heeft deze toelichting als doel om adviseurs kwaliteitsmanagement (RWS en Opdrachtnemers)², IPM-rolhouders, projectmedewerkers en andere betrokkenen bij het proces van kwaliteitsmanagement te helpen bij de interpretatie van de eisen en bij het invullen van de eisen in het project.

Verhouding kader en toelichting

De eisen in het kader zijn kaderstellend, dat wil zeggen: Bij het afwijken hiervan dient vooraf goedkeuring te worden gevraagd aan de proceseigenaar. Deze toelichting is niet kaderstellend: het betreft een informatief document ter ondersteuning van de eisen die in het kader gesteld worden.

Verantwoording en beheer

Deze toelichting is samen met het kader opgesteld door de Kwaliteitsmanagementpool. Vervolgens zijn deze getoetst door de Expertgroep Projectbeheersing en vastgesteld door de directeur Bedrijfsvoering & Projectbeheersing.

De Kwaliteitsmanagementpool beheert deze toelichting. Voorstellen tot verbetering kunt u indienen via kwaliteitsmanagementpool@rws.nl.

Ontwikkeling van deze toelichting

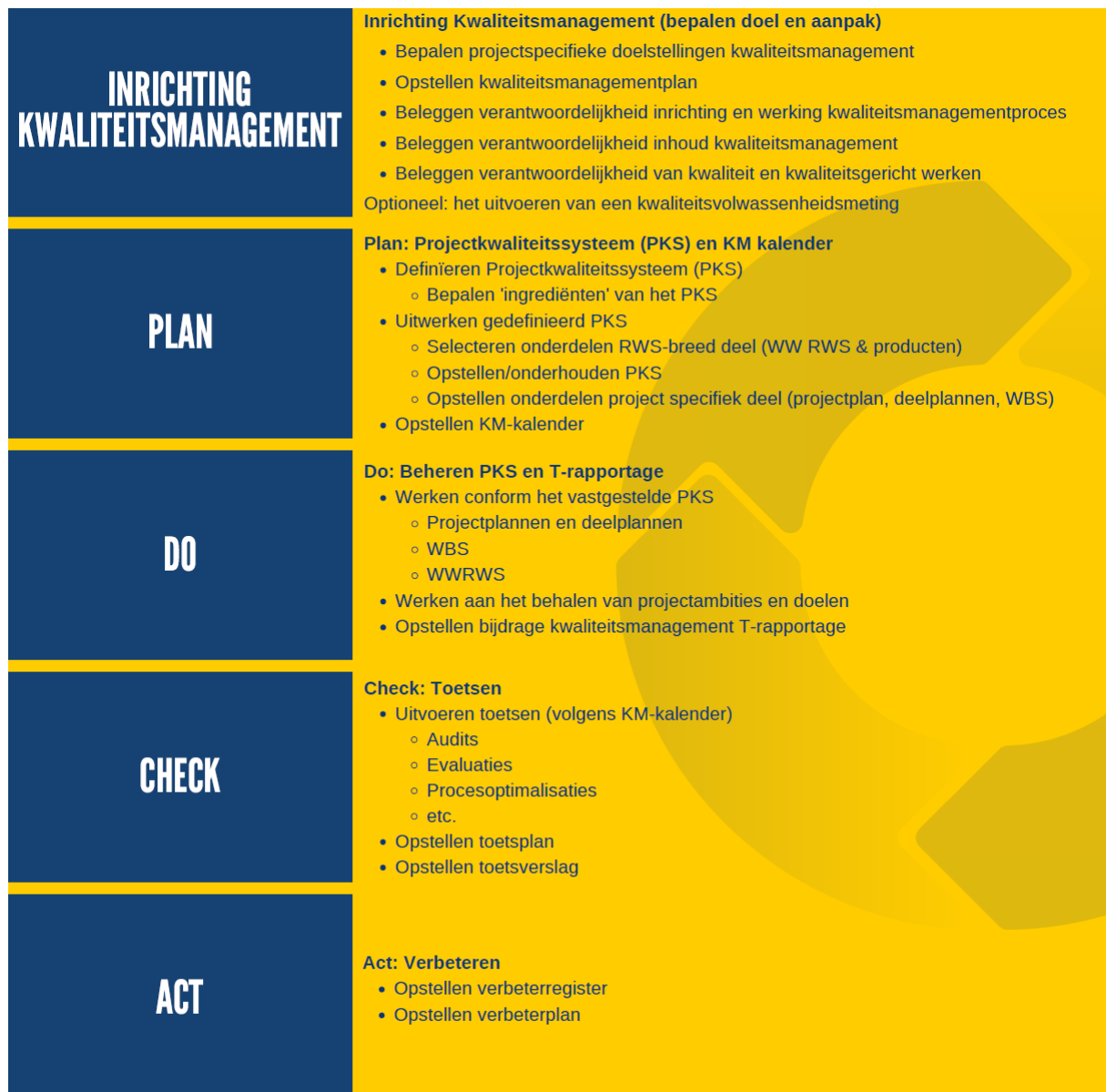
Deze toelichting is gebaseerd op de vorige handreiking kwaliteitsmanagement en sterk uitgebreid. Inhoudelijk zijn de wijzigingen t.o.v. de voorgaande handreiking ingegeven door de lessons learned vanuit projecten, de ontwikkelingen binnen het werkveld en de Kwaliteitsmanagementpool en de wens voor meer uniformiteit binnen het aanleg- en onderhoudsproces.

Om in het achterhoofd te houden

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

² Als er "adviseur kwaliteitsmanagement" staat, dan kan dat een interne RWS-adviseur zijn of een adviseur van een opdrachtnemer, afhankelijk van de specifieke situatie in een project.

Ondanks de aangebrachte focus in het kader en deze bijbehorende toelichting willen we een ieder uitdagen om kwaliteitsmanagement breder te zien dan enkel wat in deze hierin beschreven staat. Zo kunnen initiatieven die in het leven worden geroepen zowel 'hard' ingevuld worden door middel van bijvoorbeeld procesbeschrijvingen of een nieuwe procedure, maar ook kunnen deze 'zacht' ingevuld worden door middel van activiteiten gericht op de 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.



Figuur 1: Kwaliteitsmanagementproces

1 Kwaliteit, waar hebben we het dan over?

1.1 Duiding van het begrip “kwaliteitsmanagement”

Het begrip kwaliteit is een multi-interpretabel begrip. Wat de één goede kwaliteit vindt, vindt de ander prutswork en dat op zichzelf is al aan discussie onderhevig. Is er sprake van eenzelfde beoordeling? Is er sprake van een gelijk referentiekader en verbinden we er dus dezelfde succescriteria aan? Kan er wel sprake zijn van identieke belangen of zijn die ook verschillend?

Het is dus afhankelijk van het (1) standpunt van (2) diegene die beoordeelt (de stakeholder) en (3) de succescriteria die vanuit het standpunt en de stakeholder belangrijk worden gevonden en worden toegepast. De meest voorkomende standpunten die we over kwaliteitsmanagement binnen Rijkswaterstaat tegenkomen zijn de volgende:

Standpunt	Definitie
Productgericht (standpunt van de leverancier)	Objectieve eigenschappen van een product of dienst
Productiegericht (standpunt van een dienstverlener)	Voldoen aan eisen van de gebruiker
Gebruiksgericht (standpunt van de gebruiker)	Voorzien in behoeften en verwachtingen van de gebruiker
Waardegericht (economisch standpunt)	Waardering van product of dienst in relatie tot prijs en verwervingskosten

Tabel 1: Kwaliteit beschouwd vanuit verschillende standpunten

Daarnaast zijn er diverse succescriteria te verbinden aan het onderwerp waarvan je kwaliteit wilt beoordelen en daarop wilt toetsen. Binnen Rijkswaterstaat komen de volgende onderwerpen het meeste voor:

Onderwerp	Succescriteria (“hard”, objectief)	Succescriteria (“zacht”, subjectief)	Formele toetsing
Product	Voldoen aan specificaties (technisch, financieel, duurzaam, ...)	Voorzien in behoefte-/verwachting	Producttoets
Project	Resultaat, geld, tijd	Teamgedrag, stakeholder-perceptie	Projecttoets, gate review
Proces	Performance	Perceptie	Procestoets (SCB)
Systeem	Effectiviteit ('vastleggen wat moet')	Efficiëntie ('loslaten wat kan')	Systeemaudit (bv. ISO 9001, 14001, 18001, 27001, ...)
Organisatie	Kritieke Succesfactoren (KSF), kritieke Prestatie-indicatoren (KPI) en Balanced Scorecard (BSC): financiële en interne processen	Kritieke Succesfactoren (KSF), kritieke Prestatie-indicatoren (KPI) en Balanced Scorecard (BSC): klant, lerend vermogen & innovatie	INK-audit of – zelfevaluatie, ISO 26000 (MVO)

Tabel 2: Kwaliteit beschouwd vanuit verschillende onderwerpen

Er is dus niet één definitie van kwaliteit, maar de definitie die we binnen Rijkswaterstaat hanteren voor het management van kwaliteit (kwaliteitsmanagement) is de volgende:

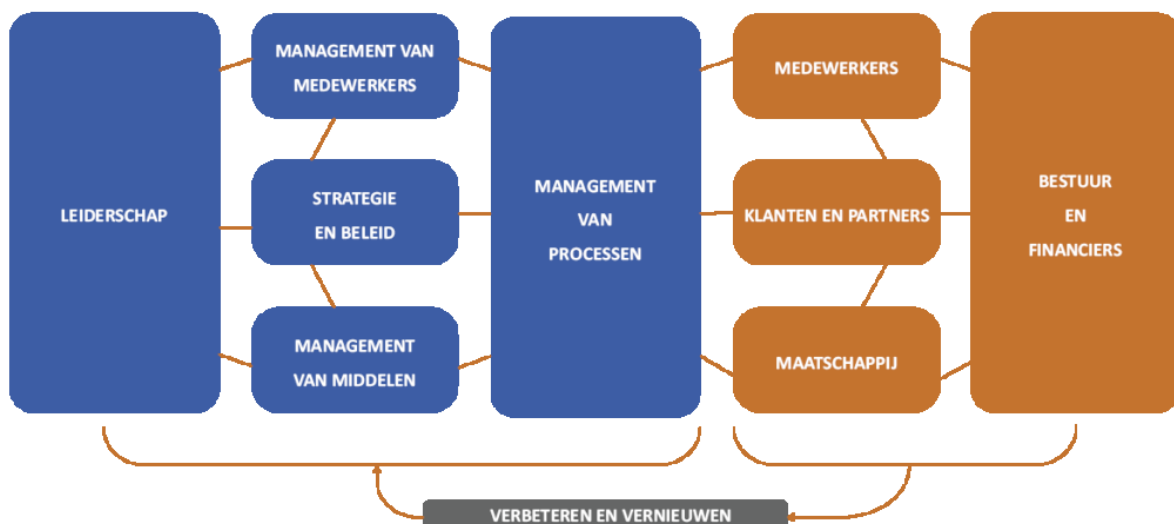
"Kwaliteitsmanagement is de tak van de bedrijfskunde die streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van een product of dienst, een proces of een project, een persoon, een organisatie, een keten of netwerk, of de maatschappij."
(De Vaal, Pijl, & Van Schijndel, 2014)

1.2 Beheersing = (ont)spanning

Het vakgebied kwaliteitsmanagement heeft zich behoorlijk ontwikkeld. Het begon ooit met achteraf de kwaliteit te controleren van producten die van de lopende band af kwamen en is zich steeds meer op het beheersen van kwaliteit aan de voorkant gaan richten door processen in te richten en modellen te ontwikkelen. Bij veel mensen roept kwaliteitsmanagement nog steeds de associatie op met uitsluitend procesbeschrijvingen en audits. Als Kwaliteitsmanagementpool willen we graag van dat stigma af. We weten dat we niet in een maakbare wereld leven, dat niet alles beheersbaar is en dat veranderingen steeds sneller gaan. Daarom:

"Beheersing" moet niet gaan om voorschrijven en dichttimmeren, maar een juiste combinatie van spanning en ontspanning (zoals een danseres haar lichaam beheerst of een voetballer de bal).

Een bekend kwaliteitsmanagementmodel voor organisaties, dat aandacht heeft voor zowel de instrumentele als de zachte kant van kwaliteitsmanagement, is het EFQM-model (European Foundation for Quality Management). De Nederlandse uitvoering is bekend als het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit).



Figuur 2: INK-model (INK)

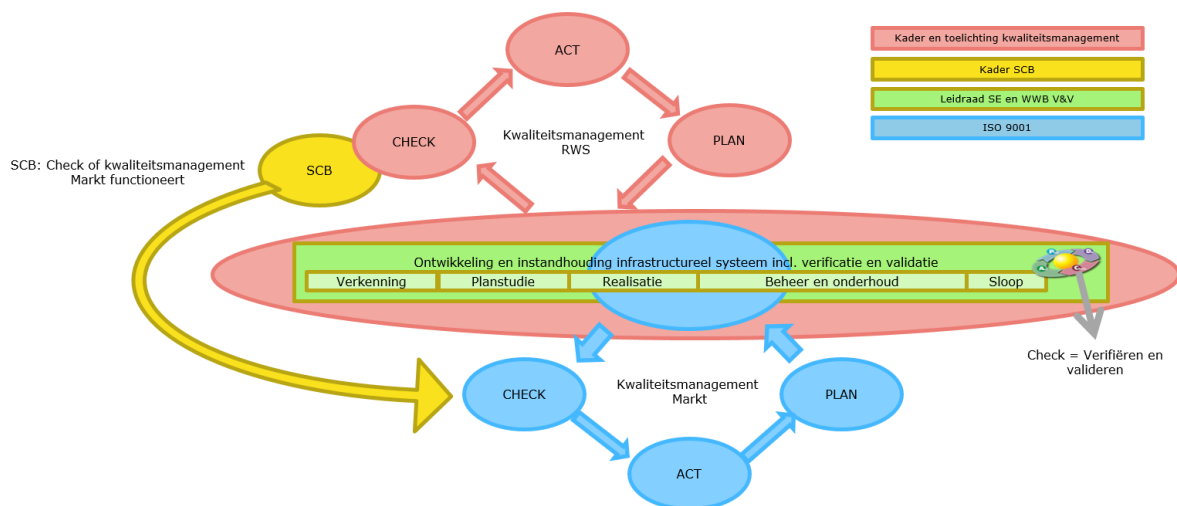
De (oranje gekleurde) resultaatgebieden van het model beschrijven de toegevoegde waarde die de organisatie voor stakeholders wil bieden. De (blauw gekleurde) organisatiegebieden beschrijven de ambities en activiteiten die de organisatie inzet om die toegevoegde waarde te bereiken. In het (grijs gekleurde) aandachtsgebied "Verbeteren en Vernieuwen" komt het leren en veranderen binnen de organisatie aan de orde. Hoewel Rijkswaterstaat niet expliciet gebruik maakt van dit model, laten wij ons wel door dit model inspireren, bijvoorbeeld ook voor de ontwikkeling van het kwaliteitsvolwassenheidmodel (zie bijlage 1).

1.3 Kwaliteitsmanagement binnen het A&O-proces van Rijkswaterstaat

Als je je bedenkt dat kwaliteitsmanagement zo breed is op te vatten, is het ook niet gek dat er op verschillende niveaus binnen Rijkswaterstaat sprake kan zijn van verschillende doelen met betrekking tot- en verschijningsvormen van kwaliteitsmanagement. In het kader kwaliteitsmanagement en deze bijbehorende toelichting is de scope het A&O-proces van Rijkswaterstaat en daarmee bedoeld voor projecten in het A&O-domein. Dat maakt het vormgeven van kwaliteitsmanagement en het toepassen ervan binnen projecten gemakkelijker. We hebben het bij het toepassen van het kader kwaliteitsmanagement en deze toelichting het dus alleen over de organisatie van A&O-projecten en de daarbij behorende:

- Stakeholders (en hun standpunten en succescriteria)
- Producten
- Processen
- Systemen

Hierbinnen wordt op verschillende manieren de welbekende PLAN-DO-CHECK-ACT (PDCA) cyclus, ook wel het fundament van kwaliteitsmanagement, toegepast. Dit geldt voor alle projectfases. Schematisch ziet de scope van het kader kwaliteitsmanagement en deze toelichting er zo uit:



Figuur 3: Scope kader kwaliteitsmanagement

- Kwaliteitsmanagement vanuit Projectbeheersing heeft betrekking op de hele levenscyclus van A&O-projecten. Daarbij raakt het aan of leunt het op SCB, de leidraad SE en WWB V&V en op het kwaliteitssysteem van Marktpartijen.
- SCB (Systeemgerichte Contract Beheersing) is beschreven in het kader Contractbeheersing (#954). De contractbeheersing is gericht op het vaststellen dat er bij de opdrachtnemer sprake is van een beheerste werkwijze en het (bij)sturen bij onvoldoende functioneren, waardoor aantoonbaar aan de verplichtingen wordt voldaan en sprake is van beheersing van de risico's. Op basis van de risico's maakt de contractmanager gebruik van de maatregelen in de categorieën interactie, toetsing en interventie.
- De leidraad SE en de WWB onder de noemer van verificatie en validatie (V&V) worden binnen projecten voornamelijk door technisch management en omgevingsmanagement gebruikt om op een gestructureerde wijze eisen te identificeren, te vertalen in een ontwerp en gerealiseerde uitvoeringsontwerpen en werkzaamheden te verifiëren en valideren.
- Kwaliteitsmanagement onder de noemer van ISO 9001 is belegd bij de Markt en wordt door Rijkswaterstaat (meestal) geëist. SCB zorgt (indirect) voor het toezicht op de eis of leveranciers hun interne kwaliteitsmanagementsysteem op orde hebben, maar de primaire verantwoordelijk ligt bij de marktpartij zelf.

1.4 Wie PDCA zegt, zegt IMWR

Zoals in het doel van deze toelichting vermeld is, geeft deze toelichting ook meer achtergrondinformatie bij kwaliteitsmanagement en behandelen we hier ook wat minder bekende elementen. De PDCA-cirkel (van Deming) is inmiddels breed bekend, ook buiten kwaliteitsmanagement. Iets minder bekend, maar daarmee niet minder relevant, is IMWR. IMWR staat voor inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren en is bedacht door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) om invulling te geven aan meer mensgerichte, sociaal culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren.



Figuur 4: PDCA en IMWR (INK)

- *Inspireren*
Het prikkelen van de geest, het genereren van nieuwe ideeën, het creëren van een gevoel van betrokkenheid en uitdaging. Het ontwikkelen van een toekomstperspectief en ontdekken van mogelijkheden tot verbeteren en vernieuwen.
- *Mobiliseren*
Het benutten van de inspiratie, het aanwenden en ontwikkelen van de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de organisatie (medewerkers, klanten, partners, bestuurders), om het toekomstperspectief, de doelstellingen en plannen van de organisatie te realiseren.
- *Waarderen*
De leiding bepaalt in overleg met medewerkers en andere betrokkenen wat werkelijk van waarde is in het licht van haar missie en visie. En oog en respect hebben voor elkaars rol en bijdrage, het beantwoorden van de behoeften van medewerkers aan erkenning voor gepleegde inspanningen en behaalde resultaten in lijn met de doelstellingen.
- *Reflecteren*
De tijd nemen om terug te kijken op de resultaten die zijn behaald en de manier waarop dat is gebeurd. Het doel is op basis daarvan te leren. Reflectie kan plaatsvinden op diverse niveaus: het individu, het team of de organisatie als geheel. Het omvat ook met elkaar te overdenken en te bespreken waar het nu eigenlijk allemaal om ging, waar het goed gaat, waar de zorgen zitten, wat er mogelijk of moeilijk was of zal worden. Het vraagt om een open cultuur waarin de dialoog hierover gevoerd wordt in het besef dat dit bijdraagt aan het verwezenlijken van ambities, dan wel het bouwen aan een mooie toekomst.

1.5 Mensenwerk

De aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat blijven voor een groot deel mensenwerk. We hebben in deze inleiding al best wat aandacht geschonken aan de menselijke kant van kwaliteitsmanagement, maar hier gaan we nog een stapje verder. De essentie van de dagelijkse praktijk van werken met mensen in professionele organisaties is weer te geven als een aantal menselijke succesfactoren. Deze geven we hieronder weer ter inspiratie.

Succesfactor	Uitingsvorm	Voorwaarde
Zingeving	- Inspirerende verhalen - Individuele en collectieve doelstellingen	- Openheid betrachten - Dromen en verwachtingen willen en durven delen
Eigenaarschap	- Trots - Betrokkenheid - Toewijding - Enthousiasme	- Verantwoordelijkheid nemen - Bevoegdheden gebruiken
Vakmanschap	- Kennis - Vaardigheden - Bekwaamheden - Virtuositeit	- Willen leren - Willen presteren
Sociale vaardigheden	- Collegialiteit - Zorgzaamheid - Plezier - Humor	- Respect hebben en tonen - Oprechte aandacht geven - Aan relaties bouwen
Leiderschap	- Verbetercultuur - Eigenaarschap	- Verantwoordelijkheid geven - Ruimte creëren - Capaciteit creëren - Waarderen

Tabel 3: Menselijke succesfactoren in kwaliteitsmanagement (Van Schijndel & Berendsen, 2007)

In onze projecten werken we samen in teams. Het is dan goed je te realiseren dat bovenstaande menselijke succesfactoren een rol spelen in het bereiken van succes in je project. We zijn niet allemaal gedragswetenschappers, dus we hebben vaak hulp nodig om hier effectief invulling aan te geven. Dergelijke hulp zien we binnen Rijkswaterstaat vaak in de vorm van Management Drives of Lumina Spark profielen, waarmee individuele karakters en teamprofielen inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Zo krijg je zicht op de sterktes en zwaktes van je team en weet je waar je rekening mee kunt houden en aan kunt werken. Adviseurs kwaliteitsmanagement kunnen helpen om dit in een project te organiseren. Verder worden ook bepaalde teamtrajecten ondersteund door de KR8-pool, Bureau Adviseurs of bijvoorbeeld ISIP.

2 Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement

2.1 Het kwaliteitsmanagementproces

Het kwaliteitsmanagementproces van aanleg- en onderhoudsprojecten van Rijkswaterstaat bestaat uit volgende vijf processtappen (zie ook Figuur 1):

1. Doel en aanpak kwaliteitsmanagement bepalen:
 - Bepalen project specifieke doelstellingen;
 - Opstellen Kwaliteitsmanagementplan;
 - Beleggen verantwoordelijkheid voor inrichting en werking kwaliteitsmanagementproces;
 - Beleggen verantwoordelijkheid voor inhoud kwaliteitsmanagement;
 - Beleggen verantwoordelijkheid voor kwaliteit en kwaliteitsgericht werken.
2. PLAN:
 - Definieren Projectkwaliteitssysteem (PKS);
 - Uitwerken gedefinieerd Projectkwaliteitssysteem (PKS);
 - Opstellen KM-kalender.
3. DO:
 - Werken conform het Projectkwaliteitssysteem (PKS);
 - Werken aan het behalen van projectambities en doelen;
 - Opstellen bijdrage kwaliteitsmanagement T-rapportage.
4. CHECK:
 - Opstellen toetsplan
 - Uitvoeren toetsen
 - Opstellen toetsverslag.
5. ACT:
 - Opstellen verbeterregister;
 - Opstellen verbeterplan.

2.2 Bepalen doel en aanpak kwaliteitsmanagement

Voor zowel de opzet van het kwaliteitsmanagementproces als uiteindelijk de werking ervan is het belangrijk dat het IPM-team nadenkt over haar ambities en bepaalt welke doelen zij nastreeft met kwaliteitsmanagement om deze te kunnen realiseren. Deze doelen zijn onder andere afhankelijk van de interne en externe context van het project, de fase waarin een project zich bevindt, de scope en doelstellingen van het project en de kwaliteitsvolwassenheid van het projectteam. Kwaliteitsmanagement kan een bijdrage leveren aan het sturen op en het beheersen van de totstandkoming van het projectresultaat door onder andere:

- het vergroten van de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid binnen een project door processen te verbeteren;
- het verminderen van variatie in processen, zodat deze effectiever en efficiënter worden, volgens de principes van de PDCA-cyclus;
- het IPM-team en de Opdrachtgever kunnen vertrouwen op het PKS en het aantoonbaar doorlopen van de PDCA;
- het inrichten van het leer- en verbeterproces, waarbij de projectteams zichtbaar (van elkaar) leren en verbeteren en kennis en kunde voor Rijkswaterstaat geborgd wordt;
- het ondersteunen van de kwaliteitsaspecten in alle fases;
- het ondersteunen van contractbeheersing;
- het verantwoorden van werkzaamheden.

De aanpak van kwaliteitsmanagement kan door de tijd heen veranderen, omdat onder andere:

- een project verschillende fasen doorloopt, met in iedere fase aparte accenten voor het kwaliteitsmanagement;
- de ambitie van het IPM-team op het gebied van kwaliteitsmanagement kan wijzigen;
- de kwaliteitsvolwassenheid van een team kan wijzigen, bijvoorbeeld door wisselingen in het IPM-team;
- het kader kwaliteitsmanagement kan wijzigen.

2.2.1 *Kwaliteitsvolwassenheidsmeting [optioneel]*

Een exercitie om projecten vanaf het begin (van een fase) goed in te richten is het uitvoeren van een kwaliteitsvolwassenheidsmeting. Dit om de bedoeling, opzet en werking van kwaliteitsmanagement goed te kunnen bepalen. Omdat in deze meting een breed palet van projectmanagement aspecten wordt meegenomen en de “ist” en “soll” situatie van betreffende aspecten door projectmedewerkers wordt bepaald, is het een uitstekend vertrekpunt om de eerste kwaliteitsmanagement activiteiten binnen een project mee vorm te geven.

In bijlage 1 is het proces om te werken met het kwaliteitsvolwassenheidsmodel opgenomen met een voorbeeld van een aantal uit te vragen stellingen. De Kwaliteitsmanagementpool kan ondersteuning bieden bij het uitrollen van een kwaliteitsvolwassenheidsmeting.

2.2.2 *Project specifieke doelstellingen [EISPB-0153]*

Op basis van de vastgestelde doelen van kwaliteitsmanagement kunnen de manager projectbeheersing en adviseur kwaliteitsmanagement samen met het IPM-team een kwaliteitsmanagementaanpak ontwikkelen. Al dan niet met gebruik van een kwaliteitsvolwassenheidsmeting.

2.2.3 *Kwaliteitsmanagementplan [EISPB-0154]*

De projecten wordt gevraagd een kwaliteitsmanagementplan op te stellen waarin beschreven staat hoe dit kader geïmplementeerd wordt in de projectorganisatie alsmede welke kwaliteitsdoelen en –doelstellingen men wil bereiken. Er is een format beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS, maar het staat een ieder vrij om hier een andere vorm voor te gebruiken.

De eisen uit het kader zijn hierbij de randvoorwaarden en deze toelichting kan als hulp dienen. Het is aan te raden in de procesbeschrijving niet alleen de gemaakte keuzes te beschrijven, maar ook te beschrijven waarom deze keuzes zijn gemaakt. In de jaarlijkse actualisatie kan ook meegenomen worden wat er het aankomende jaar bereikt of veranderd moet worden op het gebied van kwaliteitsmanagement. Let bij het opstellen van de kwaliteitsmanagementaanpak ook op het onderscheid tussen kerntaken en niet-kerntaken en de uitbesteding via de ROK PB.

2.2.4 *Verantwoordelijkheid [EISPB-0155, 0156 en 0157]*

De procesverantwoordelijkheid voor kwaliteitsmanagement ligt bij de manager projectbeheersing. De adviseur kwaliteitsmanagement speelt uiteraard een belangrijke rol bij het faciliteren van kwaliteitsmanagement. Alle projectmedewerkers (en dus ook de IPM-rolhouders) zijn inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteitsaspecten op hun vakgebied. De projectmanager is eindverantwoordelijk voor de alle kwaliteitsaspecten. Zie voor meer informatie over de rol van

kwaliteitsmanagement binnen het IPM-model en de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende rolhouders de handreiking Rolprofielen IPM (#624).

Voorbeeld

Vanuit kwaliteitsmanagement gaan we terug naar het startpunt van een cluster/project: de missie, visie en doelstellingen. Samen met de manager projectbeheersing en projectmanager bereiden we een sessie voor die gaat plaatsvinden met het gehele IPM-team voor het bespreken en aanscherpen van de missie, visie en doelstellingen van het cluster/project.

Nadat het IPM-team volledig achter de missie, visie en doelstellingen van het cluster/project staat en deze heeft vastgesteld, pakken we vanuit kwaliteitsmanagement door met behulp van de PDCA-cirkel met de daarbij behorende vragen. Het doel hiervan is om de doelstellingen van het cluster/project dusdanig SMART te maken dat men ook weet wat ze moeten doen om het te kunnen realiseren en in kaart kunnen brengen wat ze van een marktpartij nodig hebben. Hiervoor gebruiken we per doelstelling de vragen in onderstaande figuur en bepalen we dus ook de activiteiten die in de organisatie of naar de ketenpartners uitgezet moeten worden.

Een andere bijkomstigheid is dat middels deze werkwijze ook onderwerpen besproken worden die volgens het IPM-team audit- en of evaluatie waardig zijn, omdat ze gekoppeld zijn aan de doelstellingen die door het team zelf zijn gesteld. Je wilt immers dat er getoetst wordt om te weten of de acties hebben bijgedragen aan het realiseren van de plannen/doelstellingen. Al deze onderwerpen en stappen die het IPM-team samen met kwaliteitsmanagement (gaat) doorlopen, worden vastgelegd in een KM-kalender, welke op ieder gewenst moment aangepast of aangevuld kan worden.



3 PLAN

In deze fase wordt bepaald en vastgelegd in het projectplan en onderliggende deelplannen wat de doelen van het project zijn alsmede hoe men deze doelen wil behalen. Door middel van het opzetten van een Work Breakdown Structure (WBS: een hiërarchische weergave van alle activiteiten die nodig zijn om het projectresultaat te realiseren) en risicomanagement wordt vervolgens bepaald welke processen kritisch zijn bij het behalen van deze doelen.

Kwaliteitsmanagement is de verantwoordelijkheid van het gehele projectteam en in het bijzonder van het IPM-team. De werkzaamheden met betrekking tot kwaliteitsmanagement zijn belegd bij de manager projectbeheersing, maar de betrokkenheid van het gehele projectteam is een voorwaarde voor meerwaarde van kwaliteitsmanagement binnen het project.

In de organisatie is een onderscheid in kerntaken en niet-kerntaken gemaakt. In hoofdlijnen betekent dit dat de operationele werkzaamheden zijn neergelegd bij de markt en worden uitgevoerd conform de ROK PB (niet-kerntaken) en Nadere Overeenkomsten. De tactische en strategische werkzaamheden zijn de verantwoordelijkheid van de manager projectbeheersing en interne adviseurs (kerntaken). In de verschillende "productencatalogussen" op intranet zijn kerntaken en niet-kerntaken beschreven.

Inventariseer de product- en procesbeschrijvingen die voor het project van toepassing zijn. Indien (in een uitzonderlijk geval) van deze beschrijvingen afgeweken wordt, moet dit beschreven zijn in het betreffende projectplan.

3.1 Projectkwaliteitssysteem (PKS)

3.1.1 Definiëren Projectkwaliteitssysteem (PKS) [EISPB-0158]

Kwaliteitsmanagement begint bij de start van het project door het definiëren van een Projectkwaliteitssysteem (PKS). Om een project beheerst en kwalitatief goed uit te kunnen voeren, is het van belang om afspraken en processen vast te leggen. Dit gebeurt in verschillende documenten die samenkomen in het projectkwaliteitssysteem (PKS). Op het PKS kan gesteund, gestuurd en getoetst worden. Het PKS is het geheel van alle geldende afspraken/werkwijzen (zowel RWS-breed als project specifiek) binnen een project met als doel de projectkwaliteit te beheersen en te verbeteren. Dit overzicht is ook het referentiekader bij audits.

Het PKS bestaat uit afspraken die:

- Aangeven hoe het project en de besturing is ingericht en welke kwaliteitsstandaarden binnen een project worden gebruikt (PLAN);
- Ondersteunen bij het uitvoeren/borgen van de kwaliteit van het project conform de afspraken (DO);
- Het mogelijk maken gestructureerd verbeteringen te signaleren (CHECK);
- Zorgen voor daadwerkelijke invoering van verbeteringen (ACT).

3.1.2 Onderdelen PKS

3.1.2.1. Projectplan

Het projectplan is het topdocument van het PKS. In het projectplan dient (een verwijzing naar) het PKS(-sjabloon) opgenomen te zijn. Het sjabloon (verplicht) is beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS. Vanuit hier zijn alle documenten horende bij het PKS te herleiden.

3.1.2.2. Deelplannen

Er zijn een aantal verplichte deelplannen. Deze zijn terug te vinden in de verschillende standaarden (kaders en handreikingen) van de Werkwijzer RWS. Denk bijvoorbeeld aan een integraal veiligheidsplan.

Naast de verplichte deelplannen kan een project er ook voor kiezen om project specifieke (proces)afspraken onder te brengen in het projectplan of om aanvullende deelplannen op te stellen. Denk bijvoorbeeld aan een deelplan per discipline (aangeraden!). Neem hierbij (verwijzingen naar) project specifieke formats en tools op in de plannen.

3.1.2.3. Work Breakdown Structure (WBS) en beschrijvingen

Op basis van de Werkwijzer RWS wordt een overzicht van de uit te voeren activiteiten in de vorm van een WBS opgesteld. Deze activiteiten dienen vervolgens uitgewerkt te worden in (werkpakket)beschrijvingen. Hierin worden in elk geval de te gebruiken formats en tools opgenomen (of een verwijzing hiernaar) en ook worden de activiteiten nader uitgewerkt in de vorm van een procesbeschrijving of een processchema. Het uitwerken van een procesbeschrijving helpt het projectteam om overzicht te krijgen en taken, bevoegdheden, raakvlakken en verantwoordelijkheden inzichtelijk te maken. Een activiteit waarvan al een (werkpakket)beschrijving bestaat hoeft uiteraard niet opnieuw beschreven te worden. Een verwijzing en beschrijving met eventuele afwijkingen (project specifiek maken) voldoet.

Optioneel kan een product breakdown structure (PBS) gemaakt worden waarin alle op te leveren producten opgenomen worden. Indien gewenst kan vervolgens worden toegevoegd hoe de kwaliteit van deze producten geborgd wordt. Omdat in de Werkwijzer RWS hier nog geen beschrijving van is, kan gebruik gemaakt worden van een optioneel format. Deze is te vinden op [Intranetsite 'Alles over Projectbeheersing'](#). Ook kan ervoor gekozen worden om in eventuele deelplannen per discipline de te realiseren producten te benoemen en aan te geven hoe de kwaliteit hiervan geborgd gaat worden.

3.1.2.4. Werkwijzer RWS (WWRWS)

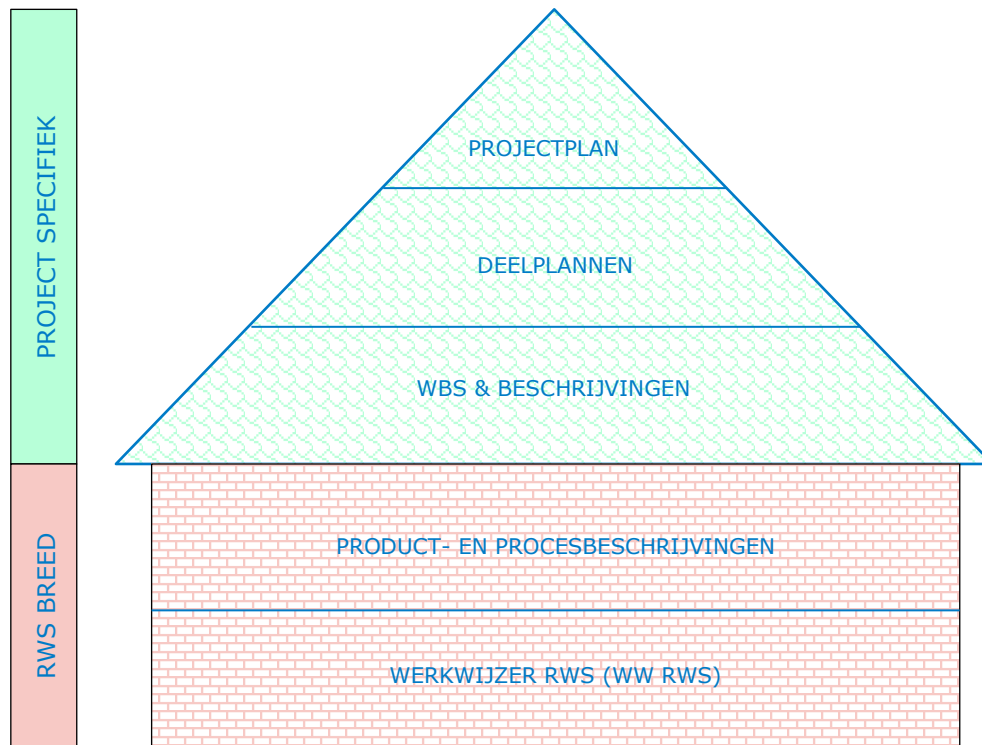
In de Werkwijzer RWS zijn alle kaders en handreikingen (maar ook best practices en informatie) over o.a. het 'aanleg en onderhoud' proces opgenomen. Het gebruik van zowel kaders als handreikingen is verplicht. De mogelijkheid tot afwijken verschilt:

- Kader: Gebruikers hiervan mogen zonder voorafgaande toestemming van de proceseigenaar (of DG) niet van de inhoud afwijken.
- Handreiking: Gebruikers hiervan moeten achteraf aan de proceseigenaar motiveren waarom ze van de inhoud zijn afgeweken.

Hoe toestemming voor afwijkingen verkregen dient te worden staat omschreven in de WWRWS. Afwijkingen worden vastgelegd in project specifieke documenten en worden vervolgens opgenomen in het PKS.

3.1.2.5. Invulling PKS

In het PKS-sjabloon kan een project alle project specifieke onderdelen van het PKS opnemen en eenvoudig selecteren welke RWS brede kaders, handreikingen, productbeschrijvingen en eventueel best practices van toepassing zijn. In het projectplan dient (een verwijzing naar) het PKS (zowel het project specifieke als het RWS brede deel) opgenomen te zijn. In onderstaande figuur is een schematische weergave van de opbouw van het PKS weergegeven.



Figuur 5: Schematische weergave opbouw PKS

3.1.3 Uitwerken gedefinieerd Projectkwaliteitssysteem (PKS) [EISPB-0159]

Het uitwerken van het gedefinieerd Projectkwaliteitssysteem (PKS) betreft het uitwerken van deelplannen, proces- of werkpakketbeschrijvingen van onderdelen van het project specifieke gedeelte van het PKS. Wijzigingen in het project specifieke gedeelte van het PKS, en hiermee de noodzaak voor nieuwe of aangepaste beschrijvingen kunnen, voortkomen uit o.a.:

- Verbetermaatregelen uit audits, toetsen en evaluaties;
- Faseovergangen;
- Voortschrijdend inzicht.

Het opstellen van een procesbeschrijving helpt het projectteam om overzicht te krijgen, risico's te inventariseren en bevordert de communicatie (tussen disciplines). Overigens hoeft dit niet beperkt te blijven tot projectniveau, maar kan het ook het niveau van clusters of een keten plaatsvinden.

3.2 KM-kalender [EISPB-0160]

De KM-kalender bevat alle KM-activiteiten die gedurende een kalenderjaar of projectfase gepland zijn. Het doel is vroegtijdig inzicht te krijgen in doel, aard, omvang en tijdstip van KM-activiteiten zodat afstemming tussen de verschillende activiteiten kan plaatsvinden.

Bij het opstellen van de KM-kalender dient rekening te worden gehouden met de verplichte KM-activiteiten, waaronder de audit op veiligheid 'VMP' (veiligheidsmonitor projecten, de vroegere Klaver 5) die ieder t-moment moet worden uitgevoerd. Naast de project specifieke KM-kalender, werkt de kwaliteitsmanagementpool aan een generieke toetskalender. Deze generieke toetskalender geeft een RWS breed overzicht van toetsen voor A&O-projecten, zoals in de opsomming hierboven. Dit kan als hulpmiddel/checklist gebruikt gaan worden voor het opstellen van de project specifieke KM-kalender. Andere bronnen zijn het risicodossier, expert judgement van de IPM-rolhouders en adviseur kwaliteitsmanagement, verbeteracties voortvloeiend uit toetsen (bijvoorbeeld audits), acties vanuit kennispoels, etc. De aanleiding voor een toets (in welke vorm dan ook) wordt ook telkens vermeld in de KM-kalender, dus bijvoorbeeld een specifiek risico als aanleiding voor een audit of de afsluiting van een fase als aanleiding voor een evaluatie). Er is een format beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS, maar het staat een ieder vrij om hier een andere vorm voor te gebruiken.

Voorbeeld

Op een project in Rotterdam wordt gebruik gemaakt van een KM-kalender. Het is op dezelfde manier tot stand gekomen als een auditplanning, maar het bevat allerlei kwaliteitsmanagement gerelateerde activiteiten. De KM-kalender is door middel van challenges met IPM-rolhouders tot stand gekomen en is risico-gestuurd opgezet. Dit is belangrijk om van een mogelijke longlist van initiatieven tot een risico-gestuurde shortlist te komen met daarop de belangrijkste zaken. Je kunt nou eenmaal niet alles doen en op deze manier breng je focus aan.

Het grote verschil met een auditplanning is dat de Kwaliteitsmanagementkalender meer dan alleen audits bevat. Zo staan er op deze kalender allerlei vormen van toetsen en KM activiteiten:

- Een benchmark om het risicodossier te vergelijken met de risicodossiers van andere vergelijkbare projecten die in dezelfde A&O fase zitten;*
- Een organisatiemonitor o.b.v. RADIO-V. Het project vindt het namelijk belangrijk om jaarlijks een meting uit te voeren over belangrijke (zachte) elementen van het werken in het project;*
- Diverse procesoptimalisaties. Het project wordt complexer en het aantal (nieuwe) mensen en benodigde expertises neemt toe. Hierdoor is het van belang om continu het PKS te updaten met procesbeschrijvingen die er nog niet zijn of procesverbeteringen door te voeren van processen die nog niet goed lopen;*
- Dwarskijkttoets. Het project vindt het voor bepaalde onderwerpen belangrijk dat er zo af en toe een dwarskijker komt kijken op het project. Een ervaren 'rot in het vak' leest stukken en geeft adviezen. Ook dit is opgenomen in de kalender.*

Door kwaliteitsmanagement op deze manier breder te beschouwen en expliciet te maken door verschillende KM-activiteiten uit te vragen, te challenges, tegen het risicodossier aan te houden en met een planning in gedachten in een overzicht te borgen, krijgt kwaliteitsmanagement op dit project de status die nodig is om van toegevoegde waarde te zijn.

4 DO

4.1 Beheren PKS [EISPB-0161]

In deze fase worden de reguliere werkzaamheden in het project uitgevoerd. De werkzaamheden worden uitgevoerd conform het vastgestelde PKS. Daarnaast worden de aspecten aangaande kwaliteitsmanagement geïmplementeerd in de projectorganisatie en uitgevoerd conform het vastgestelde kwaliteitsplan en de vastgestelde KM-kalender. Het PKS dient beheerd te worden zodat er een actueel – passend bij de fase van het project - PKS beschikbaar is voor het projectteam. Dat betekent ook dat er wijzigingen in het PKS doorgevoerd worden als daar aanleiding voor is. Het is daarbij van belang dat processen niet alleen door een enkeling uitgeschreven worden, maar dat er ook regelmatig over gesproken wordt en dat projectmedewerkers op de hoogte zijn van de geldende afspraken en wijzigingen daarin.

Voorbeeld

De manager projectbeheersing brengt dit onderwerp op de agenda in het IPM-overleg en bespreekt met het projectteam wat ze aan wijzigingen dit jaar verwachten (alleen het projectplan en het PKS sjabloon/index of meer dan dat?). Na dit gesprek plant de adviseur kwaliteitsmanagement een afspraak met de manager projectbeheersing om vervolgens een stappenplan incl. planning op te stellen. De adviseur kwaliteitsmanagement coördineert dit proces en komt het vervolgens in het IPM-team presenteren en worden er werkafspraken gemaakt en data van oplevering met elkaar besproken. Alle IPM-rolhouders leveren voor hun eigen deel de wijzigingen aan (dit kunnen tekstuele wijzigingen zijn of aanvullingen op bestaande processen) en de adviseur kwaliteitsmanagement verzamelt deze en zorgt dat het op de juiste plek in de juiste documenten gezet wordt. Nadat de geactualiseerde versie wordt goedgekeurd en vastgesteld, wordt het gedeeld met het team en geborgd. Tevens noteert de adviseur kwaliteitsmanagement wanneer de actualisatie heeft plaatsgevonden (incl. versiebeheer).

4.2 T-Rapportage [EISPB-0162]

Elke T-periode dient door projectteams gerapporteerd te worden aan de opdrachtgever. Het systeem dat hiervoor wordt gebruikt is de projectendatabase. Daarin zit een tabblad voor Kwaliteit. Door KM-informatie over de betreffende T-periode op te halen en het Kwaliteit-tabblad te vullen kan de opdrachtgever worden voorzien van betrouwbare informatie over de stand van zaken op het gebied van kwaliteitsmanagement in het cluster of project. De projectmanager en manager projectbeheersing zijn eindverantwoordelijk voor de uiteindelijke tekst. Dat betekent dat, wanneer de tekst opgesteld wordt door een adviseur kwaliteitsmanagement, er nog voldoende tijd moet zijn voor de manager projectbeheersing om de aangeleverde teksten te reviewen en bij te stellen voor de deadline van de oplevering van de T-rapportage.

5 CHECK

In deze fase wordt bekeken of er volgens plan gewerkt wordt en een team daarmee op koers licht om de doelstellingen realiseren.

5.1 Inzicht door te toetsen

Er zijn verschillende manieren om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van een project. Het zijn feitelijk allemaal verschillende verschijningsvormen van toetsen. En die toetsen hebben een bepaald doel, namelijk:

- Vaststelling van de mate van conformiteit: wordt er volgens afspraken / regels gewerkt?
 - Bijvoorbeeld door audits of gate reviews.
- Verbeteren en leren: wat kunnen we anders doen om efficiënter onze doelen te realiseren?
 - Bijvoorbeeld door evaluaties of lessons learned.
- Bepaling van positie, stand van zaken of gevolgd proces: waar staan we eigenlijk?
 - Bijvoorbeeld door een benchmark of kwaliteitsvolwassenheidmeting.
- Keuze voor een variant: welke opties zijn er en wat zijn daarvan de voor- en nadelen?
 - Bijvoorbeeld door een variantenstudie.
- Omgaan met onzekerheden: welke gebeurtenissen zouden het realiseren van onze doelstellingen kunnen bedreigen(risico's) of meerwaarde bieden voor de doelstellingen (kansen)?
 - Bijvoorbeeld door een kansen-, risico- of scenario-analyse.
- Twijfel wegnemen: vindt een andere (deskundige) ook dat we dit op deze manier moeten doen?
 - Bijvoorbeeld door een second opinion of collegiale toets.

In bijlage 2 wordt een uitgebreider overzicht van toetsmethodieken bij de beoogde doelen gegeven. In overleg met een adviseur kwaliteitsmanagement kan bekeken worden welke toetsmethodiek het beste geschikt is voor een specifieke situatie.

5.2 Toetsen [EISPB-0163]

Hoewel de gehanteerde toetsmethodiek vrij te bepalen is, stellen we wel eisen aan het proces rondom toetsen. Het proces moet goed doordacht en doelgericht plaatsvinden, zodat het zo min mogelijk belastend is en het optimaal resultaat oplevert. De eisen in het kader spreken voor zich. Enkele aandachtspunten m.b.t. tot toetsen zijn:

- Een toets kan zowel binnen een project plaatsvinden met projectmedewerkers als over de grenzen van het project heen (binnen de keten) met de opdrachtgever(s), lijnmanagers, regio en SLU (afhankelijk van de scope van de toets);
- Bij voorkeur is er een referentiekader dat als basis voor de toets dient (bijvoorbeeld het PKS in het geval van een conformiteitstoets, zoals een audit).

5.3 Toetsplan [EISPB-0164]

Voor elke toets stellen we een toetsplan verplicht. Dat klinkt als een onnodig zware administratieve last, maar dwingt af dat er vooraf goed nagedacht wordt over wat er getoetst gaat worden, met welk doel en op welke manier. Het is niet noodzakelijk om er een lijvig document van te maken. De vorm staat vrij. In het kader is wel benoemd welke onderdelen in het toetsplan opgenomen moeten worden. Er is een format beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS, maar het staat een ieder vrij om hier een andere vorm voor te gebruiken.

5.4 Toetsverslag [EISPB-0165]

Voor elke toets stellen we een toetsverslag verplicht. Hierin worden de resultaten van een toets beschreven, zodat dit gedeeld kan worden en de informatie voor betrokken beschikbaar is. Ook hiervoor geldt dat het niet noodzakelijk is om er een lijvig document van te maken. De vorm staat vrij. In het kader is wel benoemd welke onderdelen in het toetsverslag opgenomen moeten worden. Er is een format beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS, maar het staat een ieder vrij om hier een andere vorm voor te gebruiken.

5.5 Voor Rijkswaterstaat bekende toetsen

Bij Rijkswaterstaat wordt al lange tijd met allerlei toetsen gewerkt. Naast interne toetsen, zoals audits die door het projectteam op basis van het risicodossier of risicovolle processen bepaald worden, kan het project te maken krijgen met externe toetsing. Denk hierbij vanuit het A&O-proces bijvoorbeeld aan:

- Voortoets;
- Gate Review;
- KAd-toetsen;
- Claimscan;
- Tenderboard;
- Audits/toetsen van projectcontroller;
- Audits van de LTR (indien van toepassing).

Van buiten Rijkswaterstaat voert o.a. de Auditdienst Rijk (ADR) audits uit. Ook de verbetermaatregelen naar aanleiding van de resultaten van deze toetsen worden opgenomen in het verbeterregister en kunnen leiden tot het aanpassen van het risicodossier.

Naast de project specifieke KM-kalender, werkt de kwaliteitsmanagementpool aan een generieke toetskalender. Deze generieke toetskalender geeft een RWS breed overzicht van toetsen voor A&O-projecten, zoals in de opsomming hierboven. Dit kan als hulpmiddel/checklist gebruikt gaan worden voor het opstellen van de project specifieke KM-kalender.

6 ACT

In deze fase wordt bijgestuurd naar aanleiding van bevindingen tijdens toetsen uit de check-fase of ideeën voor verbetering die op een andere manier geïdentificeerd zijn. We geven in dit deel van de toelichting ook enkele verbeter technieken mee ter inspiratie. Verbeteren en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom gaan we in dit deel van de toelichting ook in op leren. In het kader zijn geen eisen gesteld aan leren, maar door in deze toelichting op leren in te gaan proberen we het bewustzijn m.b.t. leren te vergroten en te inspireren om hier meer mee te doen dan tot op heden gebeurt in projecten.

6.1 Verbeteren

6.1.1 Verbeterregister [EISPB-0166]

Het doel van het verbeterregister is om op een structurele manier inzicht te krijgen in het verbeterpotentieel van het project of het cluster van projecten, dusdanig dat sprake is van continue verbetering, het leren van gemaakte fouten en blijvend voldoen aan de eisen van de interne en externe klant.

Verbetermaatregelen uit audits, toetsen en evaluaties worden in het verbeterregister opgenomen. Het verbeterregister wordt periodiek (minimaal 1x per T-periode) in het IPM-team besproken, zodat er een gedeeld beeld is van de stand van zaken. De verbetermaatregelen hebben een eigenaar, actiehouders en deadline toegewezen gekregen. Ook kunnen projectmedewerkers zelf met verbetermaatregelen (n.a.v. bijvoorbeeld een specifieke evaluatie) komen die opgenomen worden in het verbeterregister. Het helpt om projectmedewerkers daartoe uit te nodigen of uit te dagen.

De actiehouders dient de opvolging van de SMART geformuleerde verbetermaatregel op te pakken. Het verbeterregister dient daarbij als overzicht waarin de actualiteit van de verbetermaatregelen wordt bijgehouden. Het is de uitdaging om bij het definiëren van verbetermaatregelen niet direct te denken aan de 'harde' of voor de hand liggende maatregelen die door middel van procesbeschrijvingen of een nieuwe procedure ingevoerd kunnen worden. Het achterhalen van de kern van het probleem kan hierbij helpen. Het zou goed mogelijk kunnen zijn dat het eigenlijk gaat om een samenwerking- of communicatievraagstuk. In overleg met de adviseur kwaliteitsmanagement kan het IPM-team ervoor kiezen om procesverbeteringen middels bijvoorbeeld KR8 aan te vliegen. Er is een format van het verbeterregister beschikbaar op de [intranetsite van de kwaliteitsmanagementpool](#) en in de Werkwijzer RWS, maar het staat een ieder vrij om hier een andere vorm voor te gebruiken.

Voorbeeld

Bij een project in Amsterdam wordt het verbeterregister in Excel bijgehouden. In één groot overzicht staan alle toetsen en de daaruit voortvloeiende bevindingen. Voor elke bevinding is een verbetermaatregel met actiehouders vastgelegd. In één van de eerste kolommen is de status van elke verbetermaatregel te zien. Zo kan eenvoudig een selectie gemaakt worden van openstaande verbetermaatregelen die nog aandacht behoeven. De adviseur kwaliteitsmanagement stuurt elke T-periode het verbeterregister naar alle actiehouders waarvan nog verbetermaatregelen open staan vooruitlopend op een gesprek hierover. Na het gesprek en het bijwerken van de informatie over de verbetermaatregelen wordt het geactualiseerde verbeterregister in het operationeel overleg met het IPM-team vastgesteld. Als alle bevindingen die bij elkaar horen (bijvoorbeeld van één toets) afgehandeld zijn, dan worden ze verborgen. Hierdoor blijft de lijst overzichtelijk, maar blijft de historie ook compleet.

6.1.2 Verbeterplan [EISPB-0167]

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. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de oorzaak-analyse, zodat deze waar mogelijk kan worden weggenomen. Voor elk van de bevindingen wordt beschreven welke verbetering beoogd is en hoe deze gerealiseerd gaat worden.

6.1.3 Processen verbeteren

Wanneer blijkt dat processen (beter) ingericht dienen te worden kan het projectteam in overleg met de adviseur kwaliteitsmanagement bekijken welke mogelijkheden voor procesverbeteringen er zijn. Het verbeterregister helpt om op een structurele manier kennis en ervaring, die is opgedaan binnen projecten en clusters, te borgen zodat het als input voor toekomstige projecten en contracten gebruikt kan worden. Hierbij zijn de doelstellingen:

- Het SMART vastleggen van vastgestelde leerpunten uit KM-activiteiten;
- Het inzichtelijk maken van de leerpunten voor vergelijkbare fases van projecten of contracten;
- Het benutten van opgedane ervaringen.

6.1.4 Verbetertechnieken

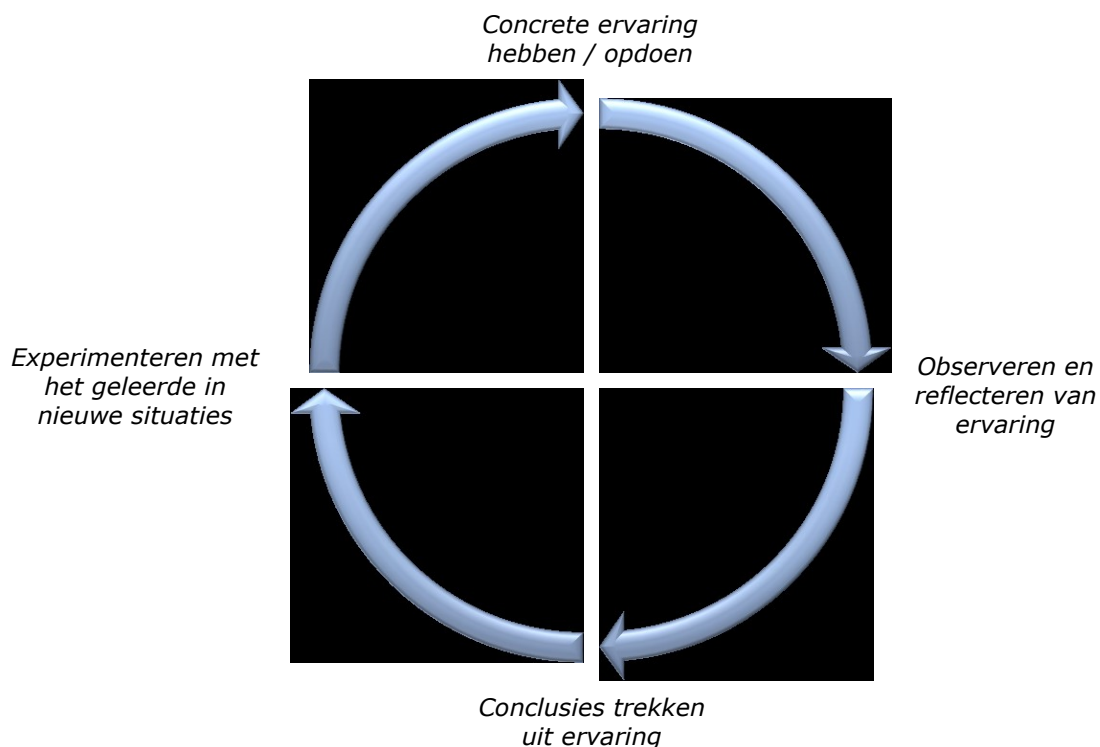
Het verbeterregister wordt gebruikt om verbetermaatregelen vast te leggen. Maar voordat die verbetermaatregelen bepaald worden, moet er eerst geïdentificeerd worden op welke punten verbetering nodig is. De uitkomsten van bekende middelen zoals audits, evaluaties en onderzoeken kunnen aanleiding geven voor verbetering, maar ook ideeën van projectmedewerkers. Verder is een verbetering niet altijd het herstellen van een fout of gebrek, maar kan het ook gaan om het optimaliseren van iets dat verder al prima loopt. Voor het identificeren van verbetering zijn diverse technieken beschikbaar. We geven hier geen uitputtend overzicht, maar noemen wel een aantal technieken waar je aan kunt denken. Een adviseur kwaliteitsmanagement kan ondersteunen bij het verbeterproces. Bij sommige vraagstukken of verbetertechnieken kan ook de ondersteuning van de KR8-pool of Bureau Adviseurs gevraagd worden.

Verbetertechniek	Doel
Mindmapping	Snel associaties rond een centraal begrip kunnen noteren en gedachten kunnen ordenen.
Verwantschapsdiagram	Inzicht geven in een bepaald probleem vanuit verschillende perspectieven.
Boomdiagram	Op gestructureerde wijze oplossingen voor een probleem vinden en de daarbij behorende activiteiten plannen.
Paretodiagram	Snel inzicht geven in de belangrijkste oorzaken van een probleem. Het oplossen daarvan heeft het grootste effect (en is dus efficiënt).
Visgraatdiagram	Op een gestructureerde manier oorzaken van een probleem vinden.
5 Why's	De <u>échte</u> oorzaak van een probleem achterhalen door vijf keer door te vragen.
Value stream mapping	Verspillingen in een proces identificeren en inzichtelijk maken, zodat deze uiteindelijk geëlimineerd kunnen worden.
Go to gemba	Identificeren van problemen, verspillingen en verbetermogelijkheden (en medewerkers leren dit zelf te herkennen) door daar te gaan kijken waar het echte werk gebeurt (de waarde gecreëerd wordt).

Tabel 4: Verbetertechnieken

6.2 Verbeteren = Leren door te doen

In organisaties wordt veel geleerd door te doen. Het zijn mensen die daadwerkelijk leren, maar er worden vaak drie niveaus onderscheiden waarop kennis gecreëerd kan worden: individu, groep (team) en organisatie.



Figuur 6: Leercirkel van Kolb

6.2.1 Lerende individuen

Leren is een continu proces dat in de eerste plaats door mensen, individuen, gedaan wordt. Iedereen heeft een bepaalde basis aan ervaring die gevormd is door wat je geleerd en meegemaakt hebt. Alle nieuwe dingen die je tegenkomt *beschouw* je in het licht van de ervaring die je hebt. Je *reflecteert* op je (nieuwe) ervaringen, denkt erover na en trekt er *conclusies* uit. Je hebt dan iets geleerd en die kennis neem mee en kun je gebruiken in nieuwe situaties. Het *experimenteren* met wat je geleerd hebt in nieuwe situaties levert weer nieuwe ervaringen op, waarop je weer kunt reflecteren, etc. Leren is dus een continu proces van ervaring opdoen, reflecteren, conclusies trekken en experimenteren. Sommige mensen hebben een voorkeur voor het aandachtig beschouwen van ervaring, terwijl anderen het leuker vinden om te experimenteren.

Voor het leren in (project)teams is het van belang dat je je ervan bewust bent dat iedereen zijn eigen voorkeur heeft en dat het goed is als alle voorkeuren vertegenwoordigd zijn in een team.

6.2.2 (Project)teams in de lerende organisatie

De stap van leren op individueel niveau naar leren als organisatie vraagt een verandering in de gezamenlijke manier van doen. Al doende wordt er met en van elkaar geleerd en nieuw gedrag ontwikkeld. Dit is een collectief leerproces. Teams worden vaak als belangrijk element in organisatieleren gezien. Hier komen individuen bij elkaar, wisselen zij ervaringen uit, reflecteren zij samen op ervaringen die zij hebben en trekken zij daar conclusies uit om vervolgens ook weer nieuw gedrag in nieuwe situaties uit te proberen. Een organisatie bestaat uit een lappendeken van teams. Bij onze projecten hebben we het vaak over projectteams, maar die bestaan vaak ook weer uit (sub)teams met hun eigen specialisme. En naast projectteams, zijn er ook teams in de lijnorganisaties en teams die op het raakvlak tussen projecten en lijnorganisatie acteren.

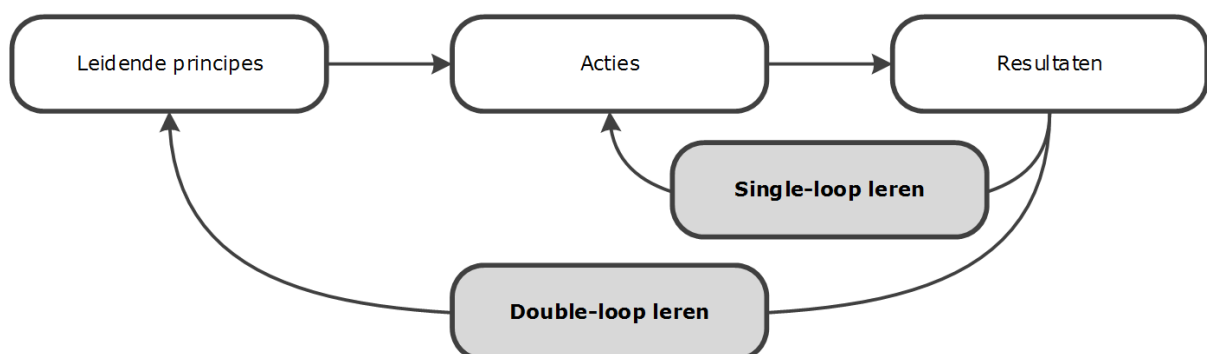
Voor teams, en dus ook voor projectteams, is het belangrijk dat er een goede mix is van:

- *Bekwaamheden: kennis en vaardigheden, bepalend voor wat een team kan;*
- *Betrokkenheid: de emotionele binding met een probleem die bepaalt wat een team wil en durft;*
- *Rollen: deze bepalen de verantwoordelijkheid waarvoor een team staat.*

Verbeteren en leren gebeurt dus door kennis met elkaar te delen tijdens overleggen, presentaties, etc. Daarnaast zijn er ook hulpmiddelen om kennis schriftelijk vast te leggen en met anderen te delen, zoals kaders, handreikingen en best practices. Het verbeterregister is ook zo'n voorbeeld en helpt niet alleen om de opvolging van verbetermaatregelen te monitoren en te borgen, maar ook om ervaringen vast te leggen en breder voor de organisatie toegankelijk te maken.

6.2.3 Diepgang

Het toepassen van kennis leidt tot nieuwe ervaringen, maar soms zijn die ervaringen niet positief of anders dan bedoeld. De resultaten zijn dan niet naar wens. Om gewenste resultaten te bereiken moet er dus iets veranderd worden. Soms kan het relatief eenvoudig door (eenmalige) acties aan te passen (*single-loop leren*). Maar soms zijn eerst veranderingen in leidende principes (waarden, regels) nodig om tot andere acties over te kunnen gaan (*double-loop leren*). Denk bijvoorbeeld aan de veranderingen die we doorvoeren in de samenwerking met opdrachtnemers. Dit zijn diepgaandere veranderingen, waarbij het aanpassen van eenvoudige acties niet tot betere resultaten leidt. Daarbij speelt bovendien mee dat veranderingen in de buitenwereld (in de maatschappij) ook hun invloed hebben op de leidende principes en werking daarvan binnen RWS.



Figuur 7: Learning loops van Argyris en Schön

Als je met leren en verbeteren aan de gang gaat, dan is het van belang om te bedenken wat er voor nodig is om de gewenste resultaten te bereiken. Soms zijn er ingrijpendere, diepgaandere veranderingen nodig dan op het eerste gezicht het geval lijkt. Naast bovenstaande denkbeeld over leren helpen daarbij ook verbeter technieken.

7 Raakvlakken Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement raakt vele andere disciplines als het gaat om het realiseren van de projectopdracht binnen de gestelde randvoorwaarden. De raakvlakken zijn niet uitputtend te omschrijven. Kwaliteitsmanagement vind je terug in alle disciplines, werkvelden, (sub)processen, plannen, activiteiten en producten, kwaliteitsmanagement is daarmee een integraal onderdeel van de gehele projectcyclus

In het goed doorlopen van de PDCA-cyclus zit kwaliteitsmanagement en –borging in de plannen, procedures, activiteiten en producten. Hierdoor kan de projectopdracht met een zo hoog mogelijke kwaliteit worden gerealiseerd en wordt voldaan aan de gemaakte afspraken en de behoeften, tussen opdrachtgever(s) en de diverse interne- en externe stakeholders. Met andere woorden, kwaliteitsmanagement zit overal in verweven, of het nu gaat over o.a. Projectmanagement, Projectbeheersing (Planningsmanagement, Informatiemanagement, Financieel management, Risicomanagement, Baselinebeheer, Kostenmanagement), Technisch management, Integrale veiligheid, Omgevingsmanagement en Contractmanagement.

Ondanks dat kwaliteitsmanagement overal in zit verweven, worden de projectbeheersingsdisciplines hieronder uitgelicht. In de volgende subparagrafen worden raakvlakken met Financieel Management (FM), Beheers Projectinformatie (BPI), Kansen- en Risicomanagement (KRM), Baselinebeheer (BB), Kostendeskundigheid (KD) en Planningsmanagement (PLM) opgesomd. Voor alle disciplines geldt het volgende:

- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het begeleiden van het inrichten en vastleggen van processen. Alle disciplines kunnen hierbij het onderwerp zijn;
- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het uitvoeren van toetsen. Alle disciplines en de producten die zij opleveren kunnen onderwerp zijn van een toets;
- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het registreren en monitoren van verbetermaatregelen. Voor elke disciplines is het mogelijk dat verbetermaatregelen worden doorgevoerd.

7.1 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Financieel management

Inhoud proces: Financieel management is het proces van prognosticeren, administreren en verantwoorden van de projectuitgaven en -ontvangsten.

- Kwaliteitsmanagement gaat o.a. over de te volgen processen en procedures binnen een project. Indien dit niet goed binnen een project is ingebed kan dit (grote) financiële gevolgen hebben. Denk aan het niet juist inzichtelijk en/of vastgelegd hebben van afspraken met (externe) stakeholders, fouten gemaakt door OG waar OG de kosten moet dragen, het niet goed hebben vastgelegd van scope-uitbreidingen waardoor het budget niet overeenkomt met de totale scope, met een kans dat een deel van de uitgebreide scope ten onrechte moet worden betaald uit de risico reservering voor onvoorziene risico's (ipv uit het budget bijbehorend bij de scope uitbreiding).

7.2 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Informatiemanagement

Inhoud proces: Het proces informatiemanagement heeft tot doel het effectief en efficiënt organiseren van informatiestromen die de organisatie in, door en de organisatie uit gaan. Ofwel: zorgen dat de juiste informatie (kwaliteit en kwantiteit), tegen minimale kosten, op het juiste moment op de juiste plaats is.

- In het projectkwaliteitssysteem (PKS) is vastgelegd volgens welke afspraken het project werkt. Dit dient voor alle projectmedewerkers toegankelijk/te vinden te zijn. Goed documentbeheer helpt hierbij. Kwaliteitsmanagement gaat onder andere over aantoonbaarheid. IM helpt bij het vastleggen van afspraken/informatie etc.
- IM focust zich ook op het verbeteren van processen binnen een project, specifiek op de IM processen (bijv. documentbeheer, vullen van een dataroom, werkwijze areaalgegevens).

7.3 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Kansen- & Risicomanagement

Inhoud proces: Kansen- en Risicomanagement is een proces voor het proactief omgaan met onzekerheden die de doelstellingen (van het project) bedreigen. Dit resulteert in de optimalisatie van de projectbeheersing en daarmee in het behalen van de projectdoelen.

- Kwaliteitsmanagement gaat o.a. over de te volgen processen en procedures binnen een project. Indien dit niet goed binnen een project is ingebed kan dit (grote) risico's met zich meebrengen. Het op orde hebben van de processen en procedures zorgt voor een lager risicoprofiel van het project;
- Periodiek wordt een KM-kalender opgesteld. Deze KM-kalender bevat onder andere (interne en externe) toetsen o.b.v. risico's uit het risicodossier (bijvoorbeeld SCB) en risicovolle processen ("kruisjeslijst");
- Uit toetsen volgen verbetermaatregelen. Deze maatregelen kunnen invloed hebben op de (kwantificering van) risico's en beheersmaatregelen uit het risicodossier;
- Resultaten uit de toetsen (en in sommige gevallen ook het verbeterregister) vormen input voor actualisatie van het risicodossier.

7.4 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Baselinebeheer

Inhoud proces: Baselinebeheer beheert de baseline van het project in termen van tijd, geld en scope. Het doel is beheren, monitoren en bijstellen van de projectopdracht. Het betreft enerzijds wijzigingen van de projectopdracht en de consequenties op de verschillende baselines. Anderzijds wijzigingen van één of meerdere baselines en eventuele gevolgen voor de projectopdracht.

- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het begeleiden van het inrichten en vastleggen van processen, waaronder die van Baselinebeheer.
- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het uitvoeren van toetsen. Baselinebeheer kan het onderwerp zijn van een toets.
- Een van de onderdelen van kwaliteitsmanagement is het registreren en monitoren van verbetermaatregelen, waaronder die op baselinebeheer.

7.5 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Kostendeskundigheid

Inhoud proces: Het proces kostenmanagement zorgt voor een kostenbewuste besluitvorming en kostenbeheersing van infrastructurele projecten binnen RWS en omvat onder andere het opstellen van de kostenraming van het project door de kostenpool van Rijkswaterstaat.

- De kostenpool voert kwaliteitstoetsen uit. De bekendste is de Kostenpooltoets (een formele toets die door onafhankelijke toetser(s) bij beslismomenten wordt uitgevoerd). De toetsen dienen te worden afgestemd met de overige toetsen die zijn ingepland vanuit kwaliteitsmanagement;
- Resultaten van de kostenpooltoets dienen te worden meegenomen in de Gate Review

7.6 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Planningsmanagement

Inhoud proces: Planningsmanagement stelt een betrouwbare tijdsplanning op en houdt deze actueel. Deze tijdsplanning bevat spreiding en risico's, en is de basis voor analyses en het afgeven van verwachtingen ten aanzien van de haalbaarheid van de projectmijlpalen.

- Kwaliteitsmanagement gaat o.a. over de te volgen processen en procedures binnen een project. Indien dit niet goed binnen een project is ingebed, kan dit gevolgen hebben voor de planning;
- Input voor de planning is het PKS (projectkwaliteitssysteem). Zo zijn er project specifieke formats en tools om in te plannen;
- In de planning wordt een WBS structuur aangehouden zoals is opgenomen in het kwaliteitsplan. Het doel hiervan is een geordende beschrijving van de te verrichten werkzaamheden die verricht moeten worden om het projectresultaat te behalen. De WBS verdeelt het werk in beheersbare werkpakketten. Deze vormen als geheel de basis voor de projectplanning en begroting;
- Op basis van de planning kun je makkelijk een toetsplan maken en kun je zien wanneer oplevering van bepaalde documenten noodzakelijk is, bijvoorbeeld bij externe toetsing zoals een KAd-toets of Gate Review. Ook kun je zien wat de uitvoeringsdatum hiervan is.

7.7 Raakvlak Kwaliteitsmanagement en Control

Inhoud proces: Control ziet op projectniveau toe op een beheerste projectorganisatie, het naleven van afspraken m.b.t. doel- en rechtmatigheid (m.b.v. de ADR), het naleven van managementcontractafspraken en het organisatie- en opdrachtgeversbelang binnen projecten. Kwaliteitsmanagement en Control vinden elkaar door dit gezamenlijke belang en doordat voor Control de zgn. 'first line of defence' bij IKB ligt.

Bijlage 1 – Kwaliteitsvolwassenheidsmodel

Aanleiding

Het kwaliteitsvolwassenheidsmodel is door de Kwaliteitsmanagementpool ontworpen om projectteams een handvat te geven om samen te bepalen waar het project staat op het gebied van kwaliteitsmanagement. Daarnaast is het voor de kwaliteitsmanagementpool een hulpmiddel om te bekijken waar wij nog aandacht moeten geven aan projecten in het algemeen of specifiek.

De werkvorm is een sessie van 2 uur gefaciliteerd door een adviseur van de kwaliteitsmanagementpool. Deze wordt voorafgegaan door een schriftelijke uitvraag aan de deelnemers van de sessie om het model in te vullen en terug te sturen. Op de basis van de geretourneerde formulieren bereiden wij de sessie voor, eventueel aangevuld met een voorgesprek met manager projectbeheersing en/of projectmanager om het doel van de sessie te bespreken.

Model

Het model bestaat uit een aantal vragen, gebaseerd op de indeling van het INK-model (Instituut Nederlands Kwaliteit) waar antwoorden kunnen worden gegeven op vijf niveaus. Deze niveaus zijn niet kwantitatief, maar wel oplopend in volwassenheid van laag naar hoog. Het invullen van het model duurt ongeveer 20 minuten.

1. Wat haalt het project er uit?
 - a. Gezamenlijk gevoel van stand van zaken over kwaliteitsmanagement in project.
 - b. Ambitie en richting voor ontwikkeling.
 - c. Een beeld bij of het team hiermee zelf verder aan de slag kan of de kwaliteitsmanagementpool nog iets kan betekenen voor het team.
2. Welke resultaten halen wij (kwaliteitsmanagementpool) er uit?
 - a. Stand van zaken in project; beeld waar wij project nog kunnen helpen.
 - b. Over projecten heen: waar liggen onderwerpen die onze actie behoeven?
 - c. Over projecten heen: waar ligt de ambitie van projecten?

Gebruik

Het is de bedoeling dat het model door het team (dit kan het IPM-team of het hele projectteam zijn, naar keuze) wordt ingevuld. Daarna worden de resultaten in grafische weergave gepresenteerd. Het is met name de bedoeling met elkaar over de resultaten het gesprek aan te gaan en elkaar in een open en veilige sfeer te bevragen met welke reden collega's een bepaalde score hebben gegeven. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om elkaar te overtuigen van de juistheid van een bepaalde score. Wel is het resultaat mogelijk een start om te komen tot een verdere verbeterslag op het ervaren niveau. Ook is het mogelijk een gericht hulpvraag te stellen aan bijvoorbeeld de adviseur kwaliteitsmanagement van de kwaliteitsmanagementpool.

Ambitie

Als het project daar prijs op stelt kan er ook tweevoudig gescoord worden op het model:

- Wat is naar jouw mening de huidige trede waar het project zich bevindt?
- Wat zou naar jouw mening de ambitie van het project moeten zijn?

Hieruit volgt een grafische weergave waarbij de huidige score is afgezet tegen de ambitie. Uit deze weergave wordt duidelijk waar het project voor zichzelf verbeteracties ziet en waar dus energie in gestoken kan worden.

De resultaten van alle projecten kunnen door de kwaliteitsmanagementpool gebruikt worden om over de projecten heen de onderwerpen te bepalen waar wij aandacht aan moeten geven.

Te nemen stappen bij het gebruik van het model

1. Intake met manager projectbeheersing van het pilotproject. Intake door adviseur kwaliteitsmanagement: commitment krijgen voor doorlopen gehele pilot stappenplan. (1 uur)
 - a. NB: Er zijn verschillende scenario's mogelijk v.w.b. wie er benaderd wordt voor deze scan, maar dat laten we aan het project/manager projectbeheersing. Uitgangspunt: minimaal IPM-team, maar meerdere adviseurs erbij is mogelijk. Commitment van iedereen is belangrijk gedurende het hele traject.
 - b. Goed om te benoemen is dat we aan het einde van de pilotscan niet komen met een hapklare aanpak om de ambities waar te maken. We testen immers vooral het model en de procesbegeleiding. De opvolging kan door de adviseur kwaliteitsmanagement met de manager projectbeheersing worden bepaald. Eventueel aangevuld met input vanuit de pool. Er zijn natuurlijk wel verschillende aanpakken/interventies al denkbaar.
2. Opzetten informatie- /aankondigingsmail voor manager projectbeheersing om te versturen aan team (1 dag door adviseur kwaliteitsmanagement).
3. Tijd om vragen te beantwoorden. (doorlooptijd: een week, invultijd: 15/30 minuten)
4. Ophalen resultaten
5. Verwerken resultaten (1 dag, door adviseur kwaliteitsmanagement, bijv. een spinnenweb)
6. Presentatie en gezamenlijke sessie voorbereiden (0,5 dag door adviseur kwaliteitsmanagement)
7. Sessie houden (2 uur, met team)
8. Evalueren met team na sessie. (30 minuten)
9. Evalueren met manager projectbeheersing; Hoe ging de sessie, kan het team hiermee zelf verder aan de slag of kunnen wij nog iets betekenen voor het team? (30 minuten)

Voorbeeld model

	Onbewust	Meegaand	Gedefinieerd	Gestandaardiseerd	Geoptimaliseerd
Leiderschap					
Wat is de visie van het projectmanagement op kwaliteitsmanagement?					
Hoe worden stakeholders betrokken bij het kwaliteitsmanagement?					
Strategie en beleid					
Hoe vertaalt het projectmanagement haar kwaliteitsvisie naar concrete doelstellingen?					
Hoe gaat het projectmanagement in de praktijk om met kwaliteit?					
Hoe informeert het projectmanagement zich over kwaliteitsmanagement en hoe stuurt men erop?					
Management van medewerkers					
Wat is de betrokkenheid van de projectmedewerkers bij kwaliteitsmanagement?					
Hoe zijn de manager projectbeheersing en de adviseur kwaliteitsmanagement gepositioneerd en wat is hun invloed?					
Welk gevoel heerst er onder de projectmedewerkers?					
Management van middelen					
Hoe zijn kennis, informatie en competenties op het gebied van kwaliteitsmanagement geborgd?					
Management van processen					
Wat is de rol van procedures, documenten en systemen?					
Hoe wordt er met kwaliteitsmanagement omgegaan bij het gebruik en beheer?					
Verbeteren en vernieuwen					
Hoe verlopen audits, toetsen en/of evaluaties binnen het project?					
Hoe verloopt het ontsluiten van afwijkingen uit audits, toetsen en evaluaties en hoe vindt follow up plaats?					
Hoe wordt er omgegaan met veranderingen binnen het project en vanuit de omgeving van het project?					

Bijlage 2 – Toetsmethodieken

Toetsmethodieken				
Doel	Varianten / typen	Informatiebehoefte / vraag	Noodzakelijke voorwaarde(n)	Beschikbare bronnen / formats
Vaststelling mate van conformiteit	Audit	Inzicht in de mate van conformiteit	Referentie/norm heldere scope van onderzoek	
	SCB audit (ON)	Inzicht in de mate van conformiteit	Referentie/norm heldere scope van onderzoek	Lead auditoren pool
	Gate Review	Inzicht in hoeverre wordt voldaan aan de voorwaarden om een volgende fase in te gaan	Beschreven voorwaarden voor faseovergang (Referentie/norm)	Brochures
	Verificatie	Inzicht in hoeverre het systeem aan de gestelde eisen voldoet	Gedefinieerde eisen + (voorgestelde) uitwerking	
	Validatie	Inzicht in hoeverre het systeem aan de gestelde behoeften voldoet	Functionele behoeften + (voorgestelde) uitwerking	
Verbeteren en leren	Evaluatie	Inzicht in de mate waarin een voornemen succesvol is uitgevoerd om hiervan te leren	Wens om te leren + een referentie (doel, ambitie of beschreven proces)	
	Lessons learned	Leren van in het verleden gevolgd processen / behaalde resultaten		
Bepaling • Positie • Stand van zaken • Gevolgd proces	Benchmark	Wat is de score of positiebepaling ten opzichte van een referentiegroep?	Een referentiegroep waarvan de score is bepaald	
	0-meting / quick-scan / doorlichting	Inzicht in de stand van zaken of gevolgd proces	Bereidheid om informatie te delen	
	Kwaliteits-volwassenheids-model	Inzicht in de huidige en gewenste kwaliteitsvolwassenheid en interventies	Openheid, werkelijke ervaring en ambities delen	
Keuze voor een variant	Varianten (alternatieven) studie	Wat zijn de mogelijke oplossingen en consequenties daarvan?	Er is een doel: er zijn meerdere oplossingen denkbaar	
Omgaan met onzekerheden	Risico-analyse	Welke bedreigingen zijn er en welke maatregelen zijn mogelijk?	(Groeps) kennis over risico's is aanwezig	
	Scenario-analyse	Hoe anticiperen we het beste op mogelijke toekomstscenario's?	Wens om goed voorbereid te zijn en niet afwachten	
Besluit o.b.v. een deskundig oordeel	2 nd opinion / expert opinion / dwarskijtoets	Behoefte aan een onafhankelijk, deskundig oordeel	Er is onzekerheid over voorgestelde aanpak of diagnose	

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