



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

RWS INFORMATIE

Voorwoord handreikin

Handreiking kwaliteitsmanagement

In projecten voor het proces Aanleg en Onderhoud

Uitgegeven door: RWS PPO - Afdeling Werkwijze
Projectbeheersing en Kostendeskundigheid
Informatie: Linda de Groot (PPO) / Gijs Niezink (GPO)
Datum: 4 oktober 2018
Status: Definitief
Versie: 2.0

Colofon

Uitgegeven door: RWS PPO - Afdeling Werkwijze
Projectbeheersing en Kostendeskundigheid
Informatie: Linda de Groot (PPO) / Gijs Niezink (GPO)

Datum: 4 oktober 2018
Status: Definitief
Versienummer: 2.0

De kwaliteitsmanagementpool beheert deze handreiking. Voorstellen tot verbetering kunnen ingediend worden via bovenstaande contactpersonen.

Inhoud

Introductie	5
1 Plan	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Projectkwaliteitssysteem (PKS)	7
1.2.1 Doel PKS	7
1.2.2 Onderdelen PKS	7
1.2.3 Invulling PKS	8
1.3 Auditplanning	9
1.4 Verwijzingen	10
2 Do	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Beschrijving	11
2.3 Verwijzingen	11
3 Check	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Beschrijving	12
3.2.1 Interne audits	12
3.2.2 Externe toetsing	12
3.2.3 Evaluaties	13
3.2.4 Randvoorwaarden	13
3.2.5 Implementatiegraadmeter Kwaliteitsmanagement	13
3.3 Verwijzingen	14
4 Act	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Beschrijving	15
4.2.1 Verbeterregister	15
4.2.2 Verbetermaatregelen	15
4.2.3 Verbeterplan	15
4.2.4 Processen verbeteren	15
4.3 Verwijzingen	16

Introductie

Kwaliteitsmanagement: een begrip waar iedereen op zijn of haar eigen manier invulling aan geeft. Voor de één gaat het over audits en 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.

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 audits en 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, de lerende organisatie.

Het is niet mogelijk om alle initiatieven die onder kwaliteitsmanagement vallen in deze handreiking op te nemen. Enige focus is daarom aangebracht. Met deze handreiking wordt ingezet op:

- Het gebruik van de PDCA-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 deze handreiking willen we een ieder uitdagen om kwaliteitsmanagement breder te zien dan enkel wat in deze handreiking 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. Hiermee wordt invulling gegeven aan Koers 2020.

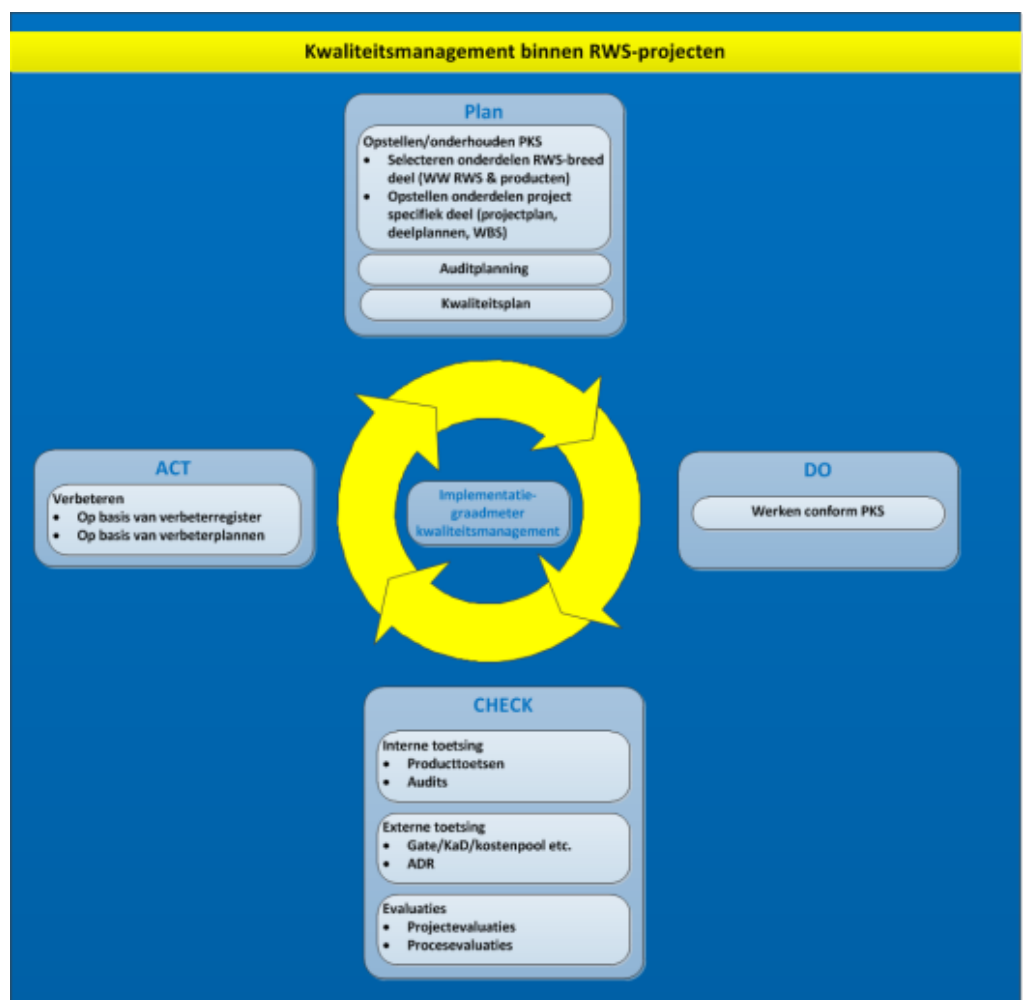
Deze tweede versie van de handreiking is om een drietal redenen aangepast ten opzichte van de eerste versie (1.0 d.d. 25-3-2015):

- Verduidelijken van de beschreven werkwijze en aanpak van kwaliteitsmanagement binnen projecten in het Aanleg en Onderhoud (A&O) proces van RWS;
- Vernieuwde inzichten naar aanleiding van ervaringen binnen de KM-pool (Landelijke groep van RWS-adviseurs projectbeheersing kwaliteitsmanagement);
- De beleidsbeslissing dat een deel van de operationele taken als niet-kerntaak wordt gezien en daarmee wordt uitbesteed aan marktpartijen. Dit zorgt voor tegenstrijdigheden met de vorige versie van de handreiking.

Leeswijzer

De hoofdstukken in de handreiking zijn opgebouwd volgens de PDCA-fasen (Plan-Do-Check-Act); zie figuur 1.

De werkzaamheden op het gebied van kwaliteitsmanagement zijn beschreven in productbeschrijvingen. In deze handreiking wordt regelmatig naar deze beschrijvingen verwezen, welke te vinden zijn op de projectbeheersingssite ("alles over projectbeheersing") op intranet. Hier staan ook de formats waarnaar verwezen wordt in deze handreiking. De productbeschrijvingen kwaliteitsmanagement en formats maken onderdeel uit van deze handreiking.



Figuur 1: Kwaliteitsmanagement binnen RWS-projecten

1 Plan

1.1 Inleiding

In deze fase wordt bepaald en vastgelegd in het projectplan en onderliggende deelplannen wat de doelen van het project zijn en met behulp van welke doelstellingen 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 een meerwaarde van kwaliteitsmanagement binnen het project.

In de organisatie is een onderscheid in kerntaken en niet-kerntaken gemaakt. De aanleiding hiervoor is het in gebruik nemen van de raamovereenkomst projectbeheersing (ROK PB). In hoofdlijnen betekent dit dat de operationele werkzaamheden zijn neergelegd bij de markt en worden uitgevoerd conform de productbeschrijvingen van de ROK PB (niet-kerntaken). De tactische en strategische werkzaamheden zijn de verantwoordelijkheid van de interne adviseurs (kerntaken). In de verschillende 'productencatalogussen' op intranet zijn kerntaken en niet-kerntaken in productbeschrijvingen 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.

1.2 Projectkwaliteitssysteem (PKS)

1.2.1 Doel 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 samen komen in het projectkwaliteitssysteem (PKS). Hierop 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.

1.2.2 Onderdelen PKS

Projectplan

Het projectplan is het topdocument van het PKS. In het projectplan dient (een verwijzing naar) het PKS(-sjabloon) opgenomen te zijn. Vanuit hier zijn alle documenten horende bij het PKS te herleiden.

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.

De projecten wordt gevraagd een kwaliteitsplan op te stellen waarin beschreven staat hoe deze handreiking geïmplementeerd wordt in de projectorganisatie alsmede welke kwaliteitsdoelen en –doelstellingen men wil bereiken. Hiervoor is een format beschikbaar. Het is niet verplicht om dit format te gebruiken maar de hierin genoemde onderdelen moeten wel aan bod komen.

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.

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 werkpakketbeschrijvingen. 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 werkpakketbeschrijving 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 de intranetsite van projectbeheersing; '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.

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

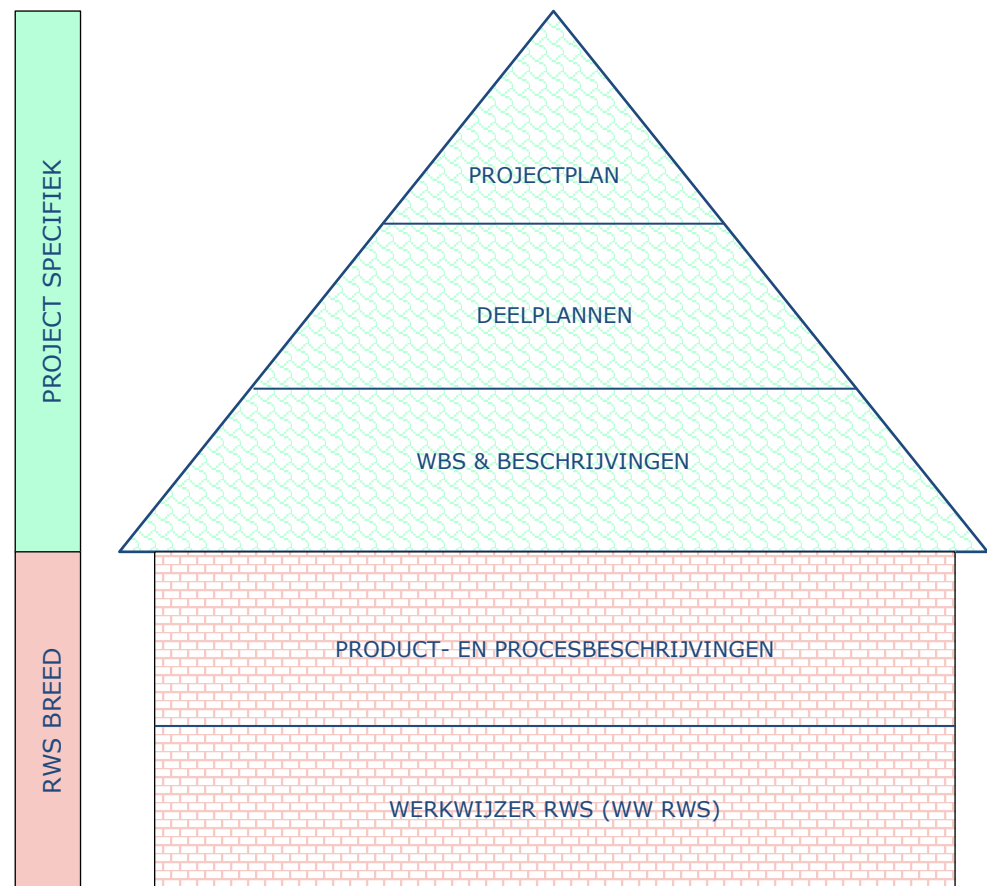
1.2.3

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.

N.B. Waar in deze tekst 'project' staat kan ook 'programma' of 'cluster' gelezen worden.

In figuur twee is een schematische weergave van de opbouw van het PKS weergegeven.



Figuur 2: Opbouw PKS

1.3 Auditplanning

De auditplanning zorgt voor inzicht in de uitvoering van audits van zowel de verplichte als de niet-verplichte audits, de producttoetsen en de evaluaties. Het doel is vroegtijdig inzicht te krijgen in doel, aard, omvang en tijdstip van de audits zodat afstemming tussen de verschillende soorten audits en toetsen kan plaatsvinden.

Bij het opstellen van de auditplanning dient rekening te worden gehouden met de verplichte audit op veiligheid 'VMP' (veiligheidsmonitor projecten, de vroegere Klaver 5) die ieder jaar moet worden uitgevoerd. Naast deze verplichte audit worden nog andere audits uitgevoerd om de werking van het PKS vast te stellen. De selectie van de te auditen onderdelen gebeurt op basis van het risicodossier, input van de OG en wordt aangevuld met expert-judgement van de IPM-rolhouders en de Adviseur Risicomanagement. Het gaat om de meest kritische (=risicovolle)

processen en/of producten. Niet alleen de “harde” kwantificering van de risico’s en de toekenning van “Hoog, Middel, Laag” aan de werkprocessen vormen de criteria voor de planning, maar ook het onderbuikgevoel en de latente zorg van het moment vormen de basis om processen te auditen en/of prioritering in de audits aan te brengen.

1.4

Verwijzingen

- Productbeschrijving Definiëren projectkwaliteitssysteem;
- Productbeschrijving Implementatie kwaliteitsmanagement;
- Productbeschrijving Opstellen auditplanning;
- Productbeschrijving Uitwerken projectkwaliteitssysteem – werkprocesbeschrijving;
- Format: PKS-format;
- Format: auditplanning;
- Format: kwaliteitsplan.

2 Do

2.1 Inleiding

In deze fase worden de reguliere werkzaamheden in het project uitgevoerd.

2.2 Beschrijving

De werkzaamheden worden uitgevoerd conform het vastgestelde PKS. Daarnaast worden de aspecten aangaande kwaliteitsmanagement geïmplementeerd in de projectorganisatie en uitgevoerd conform het vastgestelde kwaliteitsplan.

Van eventueel eerder vastgestelde verbetermaatregelen wordt de voortgang besproken. Op basis hiervan wordt het verbeterregister bijgewerkt.

Tot slot dient het PKS beheerd te worden zodat er een actueel – passend bij de fase van het project - PKS beschikbaar is voor het projectteam.

2.3 Verwijzingen

- Productbeschrijving Beheren PKS;
- Productbeschrijving Inrichten, vullen en actualiseren verbeterregister.

3 Check

3.1 Inleiding

In deze fase wordt bekeken of de doelstellingen gehaald worden.

3.2 Beschrijving

3.2.1 *Interne audits*

Bij een interne audit wordt getoetst of de "afspraken c.q. beheersmaatregelen" (processen, systemen, producten) effectief en efficiënt in de projectorganisatie zijn ingevoerd zodat met zekerheid vastgesteld kan worden dat de doelstellingen worden gerealiseerd. Dit overeenkomstig de uitgangspunten en randvoorwaarden die door het management zijn geformuleerd. Met een interne audit is de conformiteit vast te stellen: de mate waarin de uitvoering van werkzaamheden overeenkomt met de overeengekomen werkwijze zoals die vastligt in onder andere procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies en formulieren.

Een audit met gebruikswaarde voor de organisatie is relevant, doelmatig en betrouwbaar. Om aan deze randvoorwaarden te kunnen voldoen is het van belang dat de doelstelling van een audit aan alle betrokkenen duidelijk maakt wat wordt onderzocht en wat de audit gaat opleveren. Uit de omschrijving van de doelstelling van een audit moet dan ook het volgende blijken:

- Wat het onderwerp van de audit is;
- Welke aspecten van het onderwerp zullen worden onderzocht;
- Wat de opdrachtgever met de audit wil bereiken.

Om te kunnen komen tot een oordeel op basis van vooraf vastgestelde criteria dient een auditplan opgesteld te worden. Hiervoor is een standaard format beschikbaar met daarin alle relevante aspecten die ervoor zorgdragen dat de maximale waarde uit een audit gehaald kan worden. Uiteraard is een goede voorbereiding met de opdrachtgever (OG) essentieel.

Nadat audits zijn uitgevoerd en verwerkt in de verslagen dienen de auditresultaten teruggekoppeld te worden aan het IPM team. Hierna wordt besloten, vaak door het IPM team, welke acties in het verbeterregister terechtkomen en geborgd dienen te worden.

3.2.2 *Externe toetsing*

Naast de interne audits kan het project te maken krijgen met externe toetsing. Denk hierbij vanuit het A&O-proces aan:

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

Van buiten RWS voert 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.

3.2.3 *Evaluaties*

Een evaluatie heeft als doel om invulling te geven aan een lerende en verbeterende organisatie. Opgedane ervaringen worden ingezet bij opvolgende fasen binnen het eigen project en bij andere projecten.

Een project wordt aan het eind van iedere fase geëvalueerd. Als een fase langer duurt dan een jaar is het uitgangspunt dat ieder jaar minstens één evaluatie plaatsvindt. Daarbij kan naar het gehele project gekeken worden of wordt bepaald dat een specifiek onderwerp extra aandacht krijgt. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld: scope, raakvlakken, communicatie, samenwerking, tijd, geld of kwaliteit.

Bij de voorbereiding van de evaluatie is het aan te bevelen verbeterpunten uit eerdere audits, Gate Reviews en evaluaties te gebruiken. Op deze wijze kan worden geëvalueerd of de verbeterpunten effectief zijn ingezet.

Het resultaat van een evaluatie wordt door de projectmanager aangeboden aan 'de lijn'. Projectevaluaties gaan bijvoorbeeld naar de afdeling WW PB&K van PPO respectievelijk de afdeling WKI van GPO. Voor evaluaties op het vlak van marktbenadering, inkoop- en contractmanagement is bij de afdeling ICG van GPO een loket ingericht.

Het is raadzaam dat disciplines of andere subgroepen ook minimaal één keer per jaar reflecteren op hoe het gegaan is en waar ruimte is voor verbetering. Zij kunnen ook zonder groots opgezette evaluatie verbetermaatregelen aandragen voor het verbeterregister.

3.2.4 *Randvoorwaarden*

In de WWRWS vinden regelmatig aanpassingen plaats. Met enige regelmaat moet gekeken worden of er aanpassingen zijn die van invloed zijn op het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook kan de fase(overgang) waarin het project zich bevindt een aanleiding zijn voor het van toepassing zijn van andere kaders en/of handreikingen, het PKS dient dan te worden aangepast. Als borging van deze actie kan de maatregel opgenomen worden in het verbeterregister.

3.2.5 *Implementatiegraadmeter Kwaliteitsmanagement*

Minimaal één keer per jaar wordt, per project, de implementatiegraadmeter (een vragenlijst) ingevuld. Hierbij wordt gekeken in hoeverre de onderdelen die genoemd zijn in deze handreiking en de product- en procesbeschrijvingen geïmplementeerd zijn binnen de projectorganisatie. Ook wordt gekeken welke vooruitgang is geboekt ten opzichte van het vorige jaar. Als hieruit blijkt dat een project de doelstellingen uit de handreiking kwaliteitsmanagement niet haalt, wordt verwacht dat hiervoor verbetermaatregelen opgesteld worden om ervoor te zorgen dat deze wel behaald kunnen gaan worden. De resultaten van deze graadmeter worden RWS-breed verzameld.

3.3

Verwijzingen

- Productbeschrijving Beheren projectkwaliteitssysteem;
- Productbeschrijving Interne producttoets;
- Productbeschrijving Interne audit;
- Productbeschrijving evaluaties;
- Implementatiegraadmeter;
- Productbeschrijving inrichten, vullen en actualiseren verbeterregister.

4 Act

4.1 Inleiding

In deze fase wordt bijgestuurd op basis van de in de check-fase geconstateerde verbetermaatregelen.

4.2 Beschrijving

4.2.1 *Verbeterregister*

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. Deze maatregelen zijn in het IPM-team besproken en vastgesteld en hebben een 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.

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.

4.2.2 *Verbetermaatregelen*

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 PB/KM kan het IPM-team ervoor kiezen om procesverbeteringen middels bijvoorbeeld KR8 aan te vliegen.

4.2.3 *Verbeterplan*

In het verbeterplan wordt de verbeteractie, afkomstig van een externe audit, nader gespecificeerd. Deze actie, inclusief de oorzaak, wordt verduidelijkt. Daarnaast worden duidelijke doelstellingen opgesteld die leiden tot een oplossing van de tekortkoming / het verbeterpunt. De volgende elementen mogen niet ontbreken in het verbeterplan:

- 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.

4.2.4 *Processen verbeteren*

Wanneer blijkt dat processen (beter) ingericht dienen te worden kan het projectteam in overleg met de adviseur PB/KM bekijken welke mogelijkheden voor procesverbeteringen er zijn.

4.3

Verwijzingen

- Format Verbeterregister;
- Productbeschrijving Interne audit;
- Productbeschrijving Inrichten, vullen en actualiseren verbeterregister.