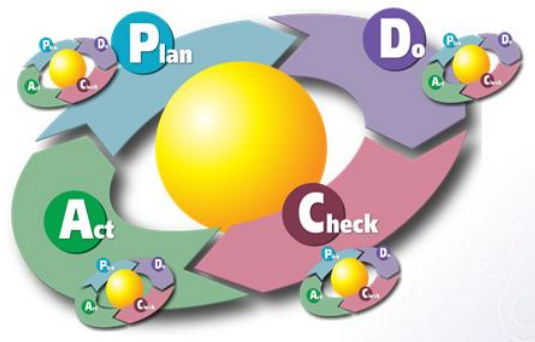


Projectmanagement met PDCA



**„Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“
Sepp Herberger (1954)**

Bijlage G

K.T. van Montfort
Studentnr. 4379079
Datum: 30 augustus 2013
Herexamen: 27 september 2014
Hogeschool NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master in Management & Innovation
Masterclass Projectmanagement

docent: René Hombergen

Bijlage G

1: Literatuurlijst

- van Alen, R. (2012). *De impact van ISO 21500 op (PRINCE2) projecten*. Vianen: Sogeti. Geraadpleegd 5 juli 2013 via <http://bpug.nl/downloads/finish/74-15-februari-2012-de-impact-van-iso-21500-op-prince2-projecten/1438-presentatie-de-impact-van-iso-21500-op-prince2-projecten.html>
- Bakker, T. en Metz, H. (2013). *Het INK management model*. Lichtenvoorde: Bakker & Metz. Geraadpleegd 26 juli 2013 via http://www.bakkerenmetz.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=10:ink-management-model&catid=3:organisatie&Itemid=12 (bronvermelding: INK Zaltbommel)
- Boddy, D. (2011²). *Het managen van projecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Borselaer, M. van (2009). *PRINCE2 + Scrum: 1 + 1 = 3*. Nieuwegein: Whitehorses. Geraadpleegd 12 juli 2013 via <http://www.whitehorses.nl/whitebooks/2009/prince2-scrum-1-1-3>
- Busschots, M., Elstgeest, M. (2011). *Projectcommunicatie als Veranderinstrument*. Roelofarendsveen: DOC
- Croes, D. (2010). *Wat is Agile?* Amsterdam: Ammelma/Serendipi-Tijd. Geraadpleegd 19 juli 2013 via http://www.gertjanschop.com/projectmanagement/wat_is_agile.html
- Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA: MIT
- Droog, K. (2013). *Lean Development Blog*. Vleuten: KRD Holding. Geraadpleegd 12 juni 2013 via <http://www.leandevelopmentblog.com/lean-tip-12-verbeter-continu-met-de-pdca-cyclus/>
- Erskine, I. (2010). *PDCA in Project Management*. Port Macquarie, Australië: ACI GLOBAL PTY LTD. Geraadpleegd 12 juli 2013 via <http://www.thequalityguru.com/wordpress/?p=69>
- FOD - Federale Overheidsdienst (2006). *Balanced Score Card - BSC: Instrument bij de modernisering van de federale overheid*. Brussel, B: Georges Monard
- Grit, R. (2005⁴). *Projectmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Hombbergen, R. (2006²). *A4-Projectmanagement*. Zutphen: Elix Uitgevers
- Hombbergen, R. (red.) (2011). *Keuzemenu Programmamanagement*. Schiedam: Auteurs en Scriptum
- Huguenin, P., Binnerts, D. en Gestel, H. van (2009). *Een Lean Overheid*. Rotterdam: Odintakt
- Imai, M (1996⁷). *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Berlin: Ullstein
- Imai, M (1997). *Gemba Kaizen. Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitersparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz*. München: Langen Müller
- Kerklaan, L. (2013). *Krijg de PDCA-cylus aan het draaien*. Leusden: Passioned Group. Geraadpleegd 12 juli 2013 via <http://www.pdcacyclus.nl/pdca-cyclus-eeen-passionned-product/krijg-de-pdca-cyclus-aan-het-draaien/>
- Kessens, H., Kock, T. (2009). *Op het tweede gezicht – Gemeentelijke vergaderpraktijken nader beschouwd*. Den Haag: VNG Informatiecentrum
- Labriet, T. (2012). *Comparing PMBOK® Guide 4th Edition, PMBOK® Guide 5th Edition, and ISO 21500*. Lausanne: Sauter Training & Simulation SA. Geraadpleegd 4 juli 2013 via http://www.sts.ch/documents/english/Doc_7037E_Comparing_PMBOK_and_ISO_v1-1
- Middelkoop, M. (2013). *Project management office als pop-up shop*. Rotterdam: Mijnbestseller B.V.
- van Montfort, K.Th. (2006). *Das Bild im Text*. In: Enklaar, J., Ester, H. (red.), Duitse Kroniek 55. Würzburg, D: Königshausen & Neumann
- Moussault, A., Baardman, E., Brave, F. (2011²). *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*. Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Office of Project Management Process Improvement (2007²). *Project Communication Handbook*. Sacramento, CA: Caltrans
- Peters, T. en Waterman, R.H. (1982, reprint 2004). *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper Collins
- Projectcommissie ISO/PC 236 "Project management" (2011). *Guidance on Projectmanagement – Richtlijn voor projectmanagement* (Nederlandse vertaling DIS/ISO 21500. Genève: ISO copyright office
- Projectcommissie ISO/PC 236 "Project management" (2012). *ISO 21500 – A Guide for Project Management*. Delft: NEN Uitgeverij
- Sagasser, I. en Wolters, J. (2010). *Opbrengstgericht Stakeholdersbeleid*. 's Hertogenbosch: KPC Groep
- Schop, G.J. (2013). *PDCA-cylus*. Nijmegen: Bizz-company. Geraadpleegd 19 juli en 26 augustus 2013 via <http://www.managementmodellensite.nl>
- Schop, G.J. (2013). *Duivelsdriehoek*. Nijmegen: Bizz-company. Geraadpleegd 19 juli 2013 via <http://www.managementmodellensite.nl>
- Schwaber, K. en Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. London: Pearson International
- Shewhart, W.A. (1986). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. New York, NY: Dover Publ.
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*. New York, NY: Harvard Bus. Rev.
- Weaver, P. (2007). *Effective Project Governance – Linking PMI's Standards to Project Governance*. Hong Kong: PMI Global Congress Proceedings
- Zuchi, D. (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on project management*. Wenen, A: Ronald Gareis Consulting

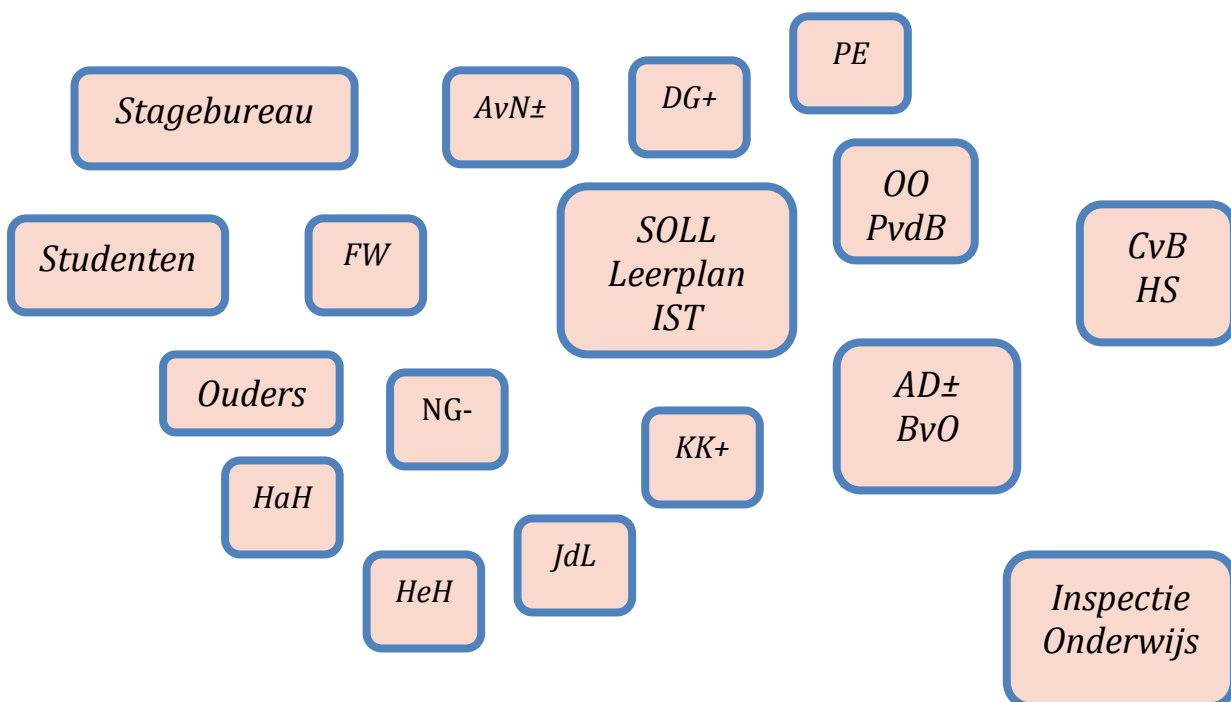
改善

2: Reflectie

De masterclass bracht inzicht in de verschillende soorten en functies van projecten in organisaties. Dit inzicht hielp om bij het onderzoek naar PDCA als generiek projectmanagementinstrument kenmerken van frequente methodieken vanuit de in het begin onoverzichtelijke praktijk met de theorie te vergelijken en te herkennen in de rijke beschrijvingen van de gesprekspartners tijdens het empirisch onderzoek door expertinterviews. Zo konden met name niet expliciet en deels selectief gebruikte gangbare methodieken worden geïdentificeerd en op PDCA worden betrokken om de bruikbaarheid van PDCA als overkoepelende "meta taal" voor de periodieke evaluatie van projecten te meten aan de hand van overeenkomende procesindicatoren van andere methodieken en voor zover de gebruikers van projectmethodieken met een ander concept dan PDCA werken, aan de hand van de relaties die zij op basis van hun kennis en competenties t.a.v. projectmanagement met PDCA konden leggen of tijdens de halfopen interviews wisten te achterhalen. Immers moet een generiek instrument worden gedragen door gebruikers die in staat zijn hun individueel geprefereerde methodieken te vertalen naar een gedeeld concept. Daarvoor hoeven zij hun preferenties niet op te geven zolang de toepassing van gedifferentieerde methoden de ontwikkeling van een gezamenlijke taal niet in de weg staan. Denkbaar is ook dat na verloop van tijd gedifferentieerde strategieën uit andere methodieken in de gezamenlijk gedifferentieerde PDCA uitmondten.

De masterclass wees hier de weg met aandacht voor de niveaus project-, programma- en portfoliomanagement. Een mijlpaal voor mij was daarbij het vraagstuk 'stakeholdermanagement' dat naast projectinterne risico's, beheersing van risico's en teamvorming het belang van betrokkenen van buitenaf in kaart hielp te brengen. De financiële aspecten van projectplanning kwamen voor mij te weinig aan bod in de masterclass. Wel ging het om het beheersen van processen door managen, maar niet om de inrichting van processen door planning (met o.a. Gantt-charts en PERT-schema's, waarin tijd, geld en resources op elkaar worden afgestemd). Daartegenover was het werken met stakeholderanalyse verhelderend als slaagfactor voor het managen van externe belangen. Dat geldt zeker voor onderwijsinstellingen met naast de leerling als 'klant' een reeks van spelers met invloed.

Getriggerd door Boddy, D., Het managen van projecten (2003/2011), hoofdstuk 6, ben ik op zoek gegaan naar toelichtingen op de stakeholdersanalyse in het Nederlands, Duits en Engels. Eensluitend wordt met stakeholders iedere persoon of organisatie bedoeld die bij een project in belangrijke of minder belangrijke mate betrokken is. Wat voor de communicatie met meer of minder invloedrijke stakeholders geldt, kan ook voor de aansturing van een projectteam worden gebruikt: Onderkennen van het belang, de invloed en de betrokkenheid bij een project in storende of helpende zin en de daarvoor telkens in aanmerking komende manieren van beïnvloeden door de projectleider. Het project van mijn stakeholdersanalyse viel uiteen in drie fasen, nl. het werven van voldoende studenten (klanten van het onderwijsinstituut) voor het voortbestaan van de opleiding Ruimtelijke Vormgeving aan het Mediacollege Amsterdam, het leerplan doorlichten en in overeenstemming brengen met het zgn. kwalificatiedossier (omschrijving van uit te voeren taken, werkprocessen en te verwerven competenties gedurende de vierjarige studie) en het aansluiten op de beroepspraktijk (het bedrijfsleven/de afnemers) om zodoende zicht op de tekorten in het leerplan te krijgen en de studenten gaandeweg van het nut en de kansen van een diploma van deze opleiding te doordringen. De drie fasen werden geconcipieerd en (deels) uitgevoerd als mini-projecten met een gezien de geringe omvang van het volledige team van ca. 10 docenten op ca. 3,5 fte beperkte bezetting. Toch deden zich alle facetten voor volgens Boddy (2011), hoofdstuk 7 en 8, van werkgroepjes naar potentiële teams en medewerking/onverschilligheid/tegenwerking uit divergerende belangen. Hieronder een overzicht van de stakeholders bij dit programma met daarna een korte omschrijving.



Terugkijkend op het proces is gebleken dat het project onvoldoende als zodanig was benoemd en omkaderd.

Wel was er sprake van de naar het team gecommuniceerde drie speerpunten cq. fasen van het proces in wording:

- | | | |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Studenten werven | 2. Leerplan beschrijven | 3. Leerplan ontwikkelen |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|

Bovendien lanceerde ik een voorstel om vanuit het onderwijsteam commissies te vormen voor fasegerelateerde taken:

- | | | |
|--------------------|--------------------|----------------------|
| 1. Scholenbezoeken | 2. Materiaalbeheer | 3. Bedrijvenbezoeken |
|--------------------|--------------------|----------------------|

Maar door het ontbrekende expliciete projectkader bleef de vraag naar commitment vaag en bleek het lastig om taken te verdelen, uitvoering te bewaken en resultaten op tafel te krijgen. Het beschrijven van leeractiviteiten op basis van het kwalificatiedossier zou uitmanden in een stuk dat ik zou gaan schrijven of tenminste redigeren op basis van een concept dat DG i.s.m. PvdB van OO (Stafafdeling OnderwijsOntwikkeling) en teamlid PE (onverschillig, lusteloos) zou uitwerken. In plaats deze taak i.o. met BvO (AfdelingsDirecteur) duidelijk te delegeren, liet ik DG en PE onder hoede van PvdB na aanvankelijk regelmatig overleg verder hun gang gaan, hetgeen in een het gevraagde document resulteerde door de inspanningen van DG die hoopte op een uitbreiding van haar toen zeer kleine aanstelling.

Daarmee zijn we les 5 voorbij. De masterclass reikte vervolgens vanaf les 6 ook voor bovenstaande problemen oplossingen aan, waar een project slechts ten dele tot zijn recht was gekomen omdat het ten eerste niet als zodanig was gedefinieerd, ten tweede leed onder gebrekkig leiderschap over een verdeeld team en ten derde onder onduidelijke bevoegdheden en teamrollen. Daar speelde les 7 met projectcommunicatie op in. Met name leerdoel 4 van les 7 gaf een zet in de richting van het onderzoek voor mijn eindopdracht bij deze masterclass:

(Na deze les) "kunt u op basis van een adequate evaluatie van stakeholders een gericht communicatiebeleid formuleren om effectief met alle relevante stakeholders van een complex project of projectportfolio te communiceren" en de daaraan gekoppelde "praktijkopdracht na de les: minionderzoek" met het onderdeel "Evalueer de communicatieresultaten en stel een 'lessons learned-rapportage' op, of geef aan welke zaken, op basis van het geleerde in deze les, u adviseert om in de communicatie rond dit project te implementeren."

Immers door de masterclass was mijn alertheid op tekortkomingen van projecten en programma's in dat opzicht aangescherpt dat ik gaandeweg vanuit de obstakels in mijn rol als programmaleider van de opleiding VRPC aan de mediavakschool Amsterdam van collega's en leidinggevenden in de hiërarchie te weten kwam dat binnen het veranderingstraject van dertien voormaals behoorlijk autonome opleidingen de documentatie en uitwisseling van 'lessons learned' duidelijk te wensen overliet. De dertien afdelingen zouden tot een geheel worden gesmeed onder de gezamenlijke visie verbinden - vernieuwen - verduurzamen met behoud én doorontwikkeling van de specialistische kennis onder de paraplu van organisatiebreed gedeelde proces- en organisatiekennis.

Hoewel de functie van projecten in verandertrajecten in de masterclass evenmin ter sprake kwam als degelijke berekeningsmodellen van kosten/baten, kon ik in mijn organisatie structurele projecten vooral in het onderwijs en projecten als instrument van verandermanagement herkennen met dien verstande dat in weinig afdelingen leringen uit projecten werden gedocumenteerd en systematisch gedeeld, hooguit op informele en vluchtige wijze. Waar de evaluaties wel voor de voortgang van de onderwijsprocessen werden geoperationaliseerd, bleek PDCA als overkoepelend concept te worden gebruikt als platvorm boven de verschillende projectmethodieken.

Dat gold ook voor qua omvang verschillende structurele projecten in het veranderingsproces van de organisatie waar mijn onderzoek naar projectmethodieken en PDCA als rode draad voor projectevaluaties en analyse van soortgelijke processtappen ondanks verschillen in benaming en definitie door specifieke methoden uit voortkwam. Binnen de masteropleiding MMI doet zich wellicht nog de mogelijkheid tot een vervolgonderzoek voor om vanuit PDCA als generieke projectmanagementmethodiek naar programmamanagement te evolueren.

Plannen, uitvoeren, meten en bijstellen is immers niet het enige onderdeel van de Deming-cirkel (PDCA). Deming beveelt ook een borgdeel aan. Het borgen van het niveau van de eerst doorlopen cirkel is uitgangspunt voor een tweede cirkel. Je legt een soort wigje neer waardoor de cirkel omhoog kan zonder terug te rollen. Zo wordt de cirkel een spiraal naar boven. De Deming-cirkel is dus meer dan een enkel rondje; door te leren uit evaluaties en door borging groei je naar een hoger niveau. De evaluatie en borging is te vergelijken met de rol van evaluatie van een enkel project om volgende projecten beter te kunnen uitvoeren. Door de uitkomsten van een evaluatie zelf ter harte te nemen en over te dragen aan anderen in de organisatie, borg je het bereikte professionele niveau van projectmanagement en maak je verdere verbetering mogelijk, wat ook voor mij geldt.

Voor de wetenschappelijke praktijkopdracht bij les 4 heb ik beide wetenschappelijke artikelen vergeleken met de artikelenreeks van Kemperman, E. (2008). Het beheersen van projecten. *Tijdschrift Administratie 2008/10*: "Goed luisteren is nodig om te kunnen bepalen hoe het project er werkelijk voorstaat" (artikel 1, p.3) voor de achtergrond van mijn ervaringen bij het project HSL-Zuid met kostenoverschrijdingen door tegengestelde belangen in het consortium en belangenverstrengeling met leveranciers. Men wilde niet naar elkaar luisteren. In vergelijking met de planningsalgoritmen uit Zimmermann, J. (2010²). *Projektplanung*. Heidelberg, D: Springer, heb ik door de wetenschappelijke praktijkopdracht bij les 6 een lijn ontdekt tussen praktijkervaring, theorie en onvoldoende toepassing van de eigen leringen bij de volgende praktijkstap door zelf niet goed te luisteren naar mijn team. Dit ontwikkelpunt is helderder geworden door dit onderzoek naar het krachtenspel in projecten, de noodzaak om projecten al luisterend naar elkaar te evalueren en leringen te trekken voor vervolgonderzoek. Dit luisteren zal in de toekomst gepaard gaan met vragen gebaseerd op inzichten uit deze masterclass. Herziening van deze eindopdracht werd pas na de eerste versie bevorderd door de masterclass Onderzoeksvaardigheden.

3: Interviews

Representatieve Interviews aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat is de aanleiding voor het project?
 - 1.a) hoe urgent is het project?
 - 1.b) hoe gaat de inventarisatie?
 - 1.c) invloeden van en naar buiten?
2. Hoe wordt/is het project ontworpen?
3. Hoe wordt/is het project gepland?
4. Hoe wordt/is het project uitgevoerd?
5. Hoe wordt/is het project afgeleverd?
6. Hoe wordt/is het project geëvalueerd?
7. Hoe wordt/is het project geïmplementeerd?
8. Hoe worden de resultaten dan meegenomen?
9. Hoe is het project ingebed in een programma?
10. Hoe is het programma ingebed in een portfolio?

De vragen waren van tevoren aan de experts bekend gemaakt en dienden als leidraad maar kwamen bij de interviews niet allemaal expliciet aan bod (waterval) om zo te kunnen inspelen op de reflecties van de experts (iteratief). Gesprekken zijn derhalve op hoofdlijnen onder vernoeming van relevante details verkort samengevat.

Interview 1 met H.S., lid College van Bestuur
Interview 2 met R.V., hoofd Informatie- en Communicatie Technologie
Interview 3 met D.J., plv. hoofd Facilitaire Dienst
Interview 4 met P.B., hoofd Onderwijs Ontwikkeling
Interview 5 met P.M., afdelingsdirecteur ARTF
Interview 6 met N.W., programmaleider GA
Interview 7 met A.N., hoofddocent Vakinhoudelijke Ontwikkeling VRPC



Interview 1 met H.S., lid College van Bestuur (CvB), 28-5-2013

Aanpak

Zoveel mogelijk activiteiten volgens *routine* langs de lijn (Grit 2005, p.18), *improvisatie* als het even niet anders kan, *projecten* bij begrensde taken met een duidelijk **begin, doel, einde**. Projectorganisatie overeenkomstig aanleiding en omvang van het project (hoewel niet expliciet genoemd herkenbaar gebruik van raamwerk *PMBOK* en nastreven volwassenheid volgens *OPM3*) b.v. invoering Magister - Leerlingenvolgsysteem, zie ook interview 2, *PRINCE2/Projectmatig Werken*-gehalte bij grotere projecten - herziening zorgstructuur, wijzigingen in het onderwijsprogramma zoals gezamenlijke oriëntatiefase 1^e jaars van een aantal opleidingen). Probleemanalyse, scenario's, voor-/nadelen. Meestal interne opdrachtgever/projectleider, teamsamenstelling door MT. Wat willen we? *SWOT-analyse* i.v.m. **aanleiding, verkenning, keuze, doel, product** (What will be produced on the project - the deliverable including the WBS, Project Communication Handbook 2007, p.3). Rol van de financiën is verschillend (Who will produce it - the Cost Center, idem, waarbij cost center volgens www.businessdictionary.com/ staat voor toekenning van directe en indirecte kosten aan een gebied, voorziening of persoon), vooral verantwoording tijdsinvestering, soms rapportage (When will it be produced, idem). Planning in MS Projects. Van het aan *PMBOK4* toegevoegd proces "collect lessons learned" (Labriet 2012, p. 9) komt ondanks een aantal andere wel gebezigde *PMBOK*-processen weinig terecht in de organisatie.

Voordelen

Er wordt geen tijd, energie, geld opgeslokt door integrale verwerving en toepassing van theoretische modellen.

Risico's

Het geheel kan professioneler worden aangepakt om te voorkomen dat projecten inzakken. Er wordt soms onvoldoende aangegeven, wanneer een project klaar is ondanks tekorten volgens afspraken, waardoor er geen duidelijk einde is en niet voldoende evaluatie kan plaatsvinden om nieuwe kaders te creëren voor de volgende conceptfase samen met stakeholders ter ontwikkeling van de beleidsagenda. Onrealistische planning (**P**), onvoldoende procesbewaking (**D**) en bijstelling (**C**): gebrekkige vaststelling, communicatie, implementatie (**A**).

Aanbevelingen

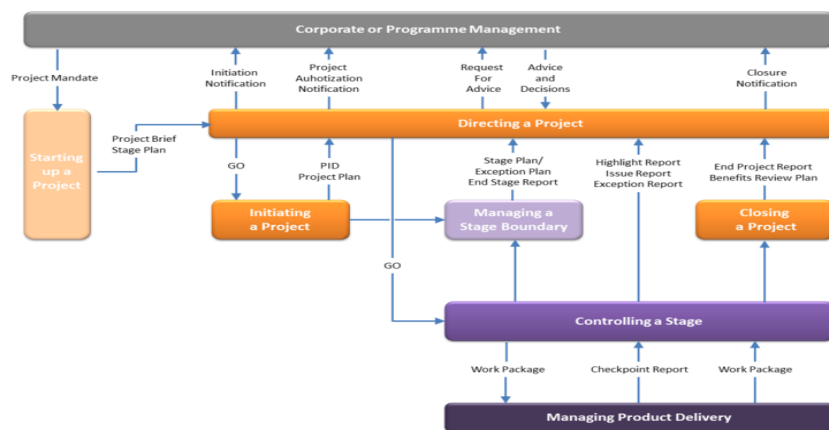
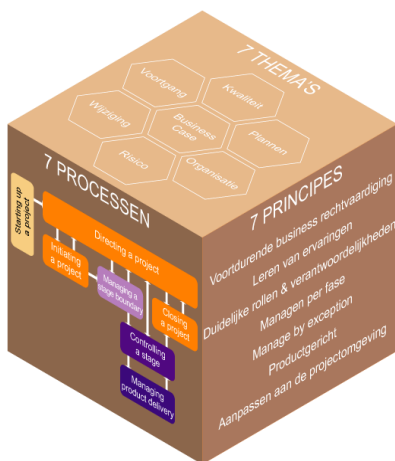
Procesagenda voor alle (kritische) processen, *evaluatie* vorige projecten ter vaststelling van de nieuwe *kaders* (conceptfase/stakeholders, nieuwe kaderbrief/personeelsinzet, actualiseren beleidsagenda) – *communicatie* – *implementatie*. Balans tussen sturing en controle (kunnen loslaten) zit tussen je oren, zicht op data, fase (controlling), procedure, SMART geformuleerd, dashboard – blackboard op hoofdprocessen, moeilijk meetbaar: waarop gebaseerd? Onderwijs is geen procesindustrie. Hoe hoger in de hiërarchie hoe meer inzicht vereist, rollen opdrachtgever (regisseur: overzicht, forecast), projectleider (dramaturg: stappen, tijdspad), medewerkers (spelers: uitvoeren, samenspel, verantwoorden), stakeholders (publiek: informeren, vragen, voortgang delen).

Conclusie

Aanpak "Risico's" mogelijk onder **PDCA** (zie daar) ter verbetering onderlinge aansluiting aanwezige elementen.

Aanpak

Project 'Invoering Magister' (LVS=leerlingenvolgsysteem inclusief wettelijk verplichte absente registratie) nodig omdat oud pakket nOISE niet meer leverbaar en urgent omdat het in 6 maanden moest voor 2400 leerlingen. Vooronderzoek, contouren (kernregistratie: wie, waar, wat?), gebruikersonderzoek en gebruikersvriendelijkheid, financiering. Plan van aanpak IST migreren naar SOLL plus extra's ter voorbereiding van go/no go-beslissing. Geld, gedelegeerd opdrachtgeverschap CvB naar hoofd ICT, extern projectleider, brainstorming, projectplan, stuurgroep (P). Beschrijving producten/deliverables, regelmatige updates draaiboeken, wekelijkse rapportages. PRINCE2 beperkte documentatie bij onvoldoende beheersing van de methodiek, in plaats daarvan cyclisch draaiboek voor overzicht projecttender, vriendelijke maar duidelijke sturing zoals bij organisatie Open Dagen met Linking Pins uit de organisatie ter voorbereiding > Proefdraaien in testomgeving (D) met stappenplan hapklare brokken en bijhouden risico's (sjablonen) (C). Afsluiting 1^e fase na check criteria om aan te voldoen, test projectgroep/werkgroepen/akkoordverklaring/3 proefmigraties/evaluatie 1^e fase/opstarten 2^e fase (A). (Na invoering Magister per schooljaar 2012/13 optuigen ELO (elektronische leeromgeving) per schooljaar 2013/14.) CAB (Change Advisory Board) voor RFC (Request For Change) voor bijstellingen op weg van project naar lijn. Miniprojecten ter aanvulling na aflevering, formats ontwikkelen voor lijnwerk, ITIL kwaliteitsborging (b.v. stage dus afwezigheid van school) binnen Magister registreren, in productie of moet er een apart project voor komen? Magister is een goed systeem gebleken dat gaandeweg geoptimeerd kan worden (PDCA-kwaliteitscirkel). Geen businesscase, wel wettelijke lesurennorm MBO basis invoering Magister ter verantwoording onderwijsinspectie. Begroting op basis van manuren/inhuur, hardware, software, opleidingsfaciliteit medewerkers, conversie (div. inkoop, zie kennisgebieden PMBoK cq. processen Controlling/Managing a Stage/Stage Boundary in PRINCE2). Manuren intern gesubsidieerd, niet doorbelast, wel tijdregistratiesysteem, bijhouden overschrijdingen prognose. Strokenplanning, projectorganogram ook bij andere projecten, documentatie blijft aandachtspunt. Formats andere projecten (bv.HRM/Afas): 1. Vooronderzoek projectimplementatie (P), 2. Plan van Aanpak, gedetailleerd onderzoek naar fasering uitvoering (Office 365) (D), 3. Financieel overzicht (C), 4. Draaiboeken (A). In termen van PMBoK en sinds 2012 ISO 21500: 1. Initiatie (1), 2. Planning (2-3) (P), 3. Doorvoering (4 en volgende) (D), 4. Controle/Monitoring (C), 5. Afsluiting (A) binnen tijdspad met inbegrip van testfase en bijstelling Aflevering. Al was er vanwege de onontkoombaarheid van de migratie van nOISE geen businesscase, bleek er toch sprake van "voortdurende businessrechtvaardiging" (PRINCE2 principe 1), "leren van ervaringen" (principe 2 dat gezien de aard/mentaliteit van de organisatie, nog een duidelijk punt van aandacht blijft, en dat zeker niet alleen bij ICT) "gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden" (principe 3), "managen per fase" (principe 4), "manage by exception" (delegeren en monitoren, principe 5), "productgericht plannen" (kwaliteitscriteria oplevering, principe 6) en "aanpassen aan de projectomgeving" (principe 7), in het bijzonder door het instellen van een stuurgroep met gebruikers, opdrachtgever en leverancier(s) aan één tafel. Van "businesscase/noodzaak van het project" komen we verder bij het thema "organisatie" en vervolgens bij de overige 5 thema's van de 7 in totaal (3. Plannen, 4. Voortgang, 5. Risico's, 6. Kwaliteit en 7. Wijzigingen, en in het vervolg weer bij de 7 processen: 1. Starting Up a Project (SU), 2. Initiating a Project (IP), 3. Directing a Project (DP), 4. Controlling a Stage (CS), 5. Managing a Stage Boundary (SB), 6. Managing Product Delivery (MP) en 7. Closing a Project (CP).



vgl. Moussault e.a. 2011, p. 86

Voordelen

Ondanks PRINCE2-gehalte geen dwingend gebruik van bijhorende instrumenten, maar proefondervindelijk (ook hier MS Project), aanpassingen PvA op basis brondocumenten en telkens bevroren versies, acties draaiboek filteren en monitoren, scope helder krijgen, dan uitwerken van globaal naar gedetailleerd en helder houden.

Risico's

Niet te lang over scope doen omdat anders de motivatie inzakt, projectdocumentatie blijft aandachtspunt evenals leren van ervaringen vanwege de verdeelde aandacht van medewerkers in het onderwijs tussen projecten en lijnactiviteiten, veelal onderbroken door incidenten die improvisatie vergen naast routine.

Conclusie

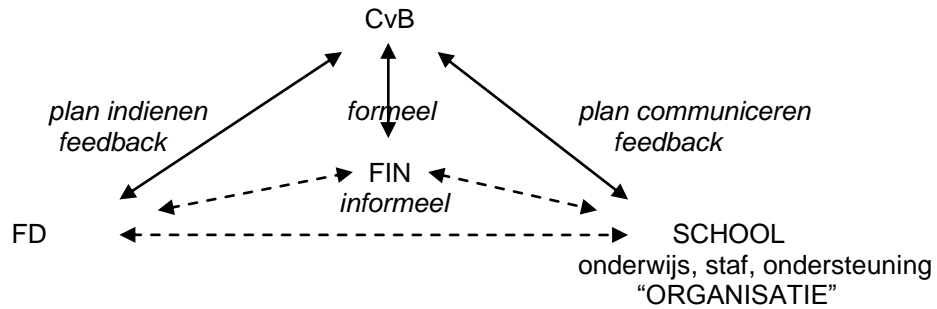
PDCA kwaliteitsborging en wijzigingen zonder verstoring aanbrengen, incidenten/analyseren/bijstellen.

Interview 3 met D.J., plv. hoofd Facilitaire Dienst (FD), 13-5-2013

Aanpak

Herhuisvestingproject na verkoop locatie onderwijs en stafdiensten ter verhuizing naar hoofd-/nevenvestiging, omgevingsgerichte aanpak (intern/extern i.v.m. vergunningen) opdrachtgever CvB. Onderzoek/inventarisatie, tekeningen/prijzen, cv/luchtbehandeling, loodgieter/electriciën, meubels. Lokalenwijzigingen, haalbaarheid/tijd. Aanvraag onderzoek grove inschatting, doelen, intern draagvlak, beperkingen (voorschriften), passend maken, invloeden, wensen, consequenties voor onderwijsinrichting in kaart brengen, conceptplan, offertes binnenhalen. Plan indienen bij CvB, aanpassen na feedback en communiceren naar organisatie, feedback vanuit organisatie terug koppelen naar CvB en FIN (Afdeling Financiën), knopen doorhakken en uitvoering gelasten/aanbesteden.

Overleg planvorming/PvE (A4 projectmanagement kwadrant Aanleveren ~ **(P)**)



Uitvoering plannen (A4 projectmanagement kwadrant Activeren ~ **(D)**)

Onderhandse gunning aan preferred suppliers, maar ook offertes van daarbuiten ter bewaking van het prijspeil.

Afstemming uitvoering (A4 projectmanagement kwadrant Afwegen ~ **(C)**)

Uitvoerders aansturen, opzet coördineren, controleren, locaties/tijd/gegeven workflow bewaken (MS Planner).

Bijstellen en Oplevering (A4 projectmanagement kwadrant Afronden ~ **(A)**)

Opleveringstermijn veilig stellen, anticiperen nacalculatie, afname volgens offerte ja/nee, crediteurenbewaking.

Voordelen

Hands-on mentaliteit, heldere voortgang (knelpunten signaleren afvinklijst MS Word), simpele afsprakenlogica.

Risico's

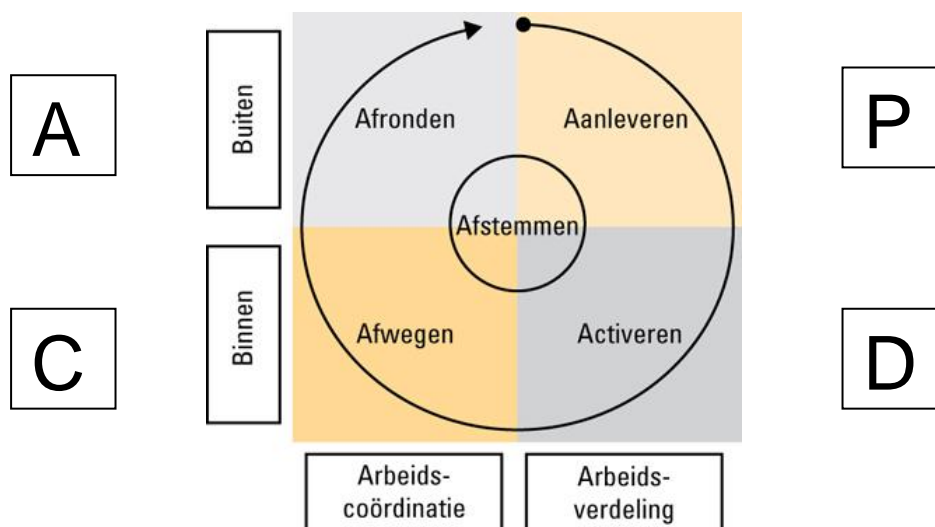
Calamiteiten (leverancier/uitvoerder/materiaal), montage-/communicatiefouten, wijziging, budgetoverschrijding.

Aanbevelingen

Heldere communicatie met acceptanten in de planfase, plan definitieve status, uitvoerders op de vingers zien.

Conclusie

Hoog gehalte A4-Projectmanagement (veel gebruikt bij bouwprojecten) en vergaande overeenstemming **PDCA**.



Figuur 5.1.1 De A4-kwadranten

Moussault e.a. 2011, p. 56/ Hombergen, 2006, p. 9

Interview 4 met P.B., hoofd OnderwijsOntwikkeling (OO), 15-5-2013

Aanpak

Gespreksonderwerpen projectvoorbeelden: 1. Leerplanontwikkeling, 2. Kwaliteitszorg, 3. Passend Onderwijs, 4. Invoering ELO, 5. Practoraat Media, 6. Rendementsverhoging (nieuwe intake), 7. Examens Taal/Rekenen, 8. Focus op Vakmanschap. OnderwijsOntwikkeling is bij veel projecten betrokken die kort worden belicht.

1. Leerplanontwikkeling. Doel is intensivering met als resultaat een nieuw leerplan (zie verder punt 8). Streven naar 'slanke' ontwikkeling gedifferentieerde vraagstukken door stroomlijnen diffuse aandachtspunten (**LEAN**).
2. Kwaliteitszorg. Stand van zaken kwaliteitsborging, bewustwording, monitoren management in functie en bijstellen doelstellingen (wanneer wat?), doel verantwoordelijkheid meten? Inventarisatie ok/niet ok (**PDCA**).
3. Passend Onderwijs. Ministerie eist voorstellen uiterlijk 1-8-2014 (urgentie). Huidige systematiek (rugzak = extra middelen voor leerlingen met leer-/gedragsproblemen) verdwijnt. Scholen concurreren in mogelijkheden t.a.v. (nieuwe) regelgeving, bekostiging, doelgroepen (aanleiding). Dat vraagt een nieuwe organisatie en gericht advies op basis van een goed beeld ter bepaling van de mate van begeleiding (verkenning). Projectteam uit o.a. AD's en zorgbegeleiders, totaal 5 personen (keuzes, doelen, producten). Onderscheidend vermogen scholen.
4. Invoering ELO in Magister klaar voor volgend schooljaar (vervolg op implementatie Magister zie Interview 2).
5. Practoraat Media. Ontwikkeling mediawijsheid alle gelederen onder leiding van intern stagebedrijf MaMedia.
6. Rendementsverhoging. Met behulp van nieuwe intake beter selecteren aan de poort ter voorkoming van uitval.
7. Examens Taal/Rekenen. Samenwerking van Examenbureau en docenten Algemeen Vormend Onderwijs. Inrichting onderwijs met oog op veranderende exameneisen, keuze van passende leermiddelen, leerlijnen.
8. Focus op Vakmanschap. Opgelegd aan het MBO door het Ministerie OC&W ter kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Scholen zullen in de toekomst worden beoordeeld na scores op tevredenheid afnemers, studenten en medewerkers en op rendement/aantal afstudeerders in relatie tot aangenomen studenten (Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015"). De overheid bepaalt de kaders waaraan scholen moeten voldoen. Streefdoelen en tijdslijnen zijn weinig afgebakend, maar het Mediacollege moet zijn strategie erop afstellen. Algemeen geldt voor projecten om benodigdheden te bepalen, invloeden te identificeren, mensen en middelen effectief (wat) en efficiënt (hoe) in te zetten en de inzet van mensen in tijd te vertalen naar de jaartaak conform de aanstellingsomvang. Er is een aanleiding, er volgt een projectplan (plan van aanpak oftewel Plan van Eisen) conform de opdracht van het CvB. Er wordt een doel vastgesteld, wie betrokken is en welke resultaten wanneer bereikt moeten zijn. Daarvoor wordt een projectleider benoemd, een projectteam alsmede een overlegstructuur gevormd (communicatieplan), uit de lijn of dwars op de lijn. Een goede voorbereiding is essentieel, hetgeen wel eens onvoldoende wordt onderkend met als gevolg storingen in het project en afname van de betrokkenheid.

Voordelen

Flexibiliteit in aanpak, mogelijkheid integratie/kruisbestuiving verwante issues projecten onderwijsontwikkeling.

Risico's

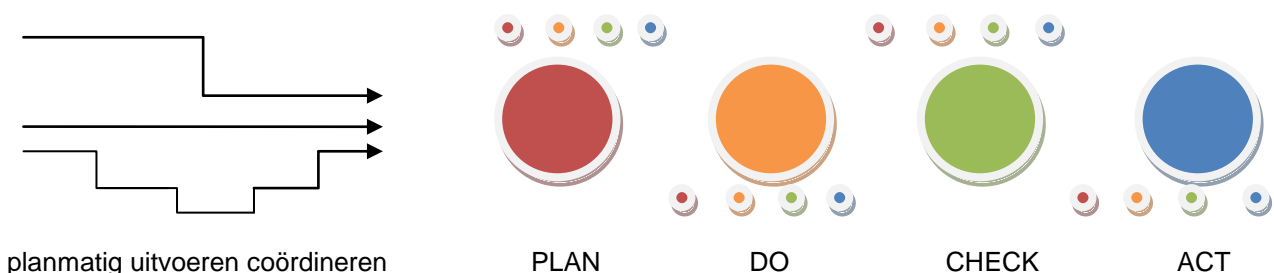
Veelheid projecten/stakeholders, moeite met afbakening, sturing, bijstelling, tijdsbewaking, draagvlak, afronding. Er wordt te weinig structureel geëvalueerd en bijgesteld in de trits CvB, MT, PLO (Programmaleidersoverleg), waardoor de kans vermindert om doelen door gelederen heen helder te formuleren en niet te laten verwateren. Achilleshiel is gemis aan duidelijke afsluiting van projecten, waardoor e.e.a. doorsijpelt in de organisatie zodat de implementatie wordt gefragmenteerd zo niet gefrustreerd. Goed idee? Doe maar! Vervolgens ondoelmatige bijstelling uit onzekerheid over eerdere beslissingen en onvoldoende verband projecten onderling en onderwijs. Een ander (extern) risico zijn beleidswijzigingen van de politiek waardoor niet lang geleden het project Invoering Competentiegericht Onderwijs in het niet viel na ruim twee jaar voorbereiding met actoren in projecteenheden.

Aanbevelingen

Inventarisatie vraagstukken, wat moeten/kunnen/willen we? Concreet, praktisch, mentaliteit, cultuur herkennen. Opdrachtgever – projectteam – afnemers: docenten en studenten hebben baat bij een homogene organisatie om de heterogeniteit van de verschillende disciplines te kunnen ontplooiën en interdisciplinair samen te werken. Intensief contact met maatgevende overheden om te kunnen anticiperen op beleidsvoornemens in de toekomst.

Conclusie

De **PDCA**-cyclus wordt erkend als instrument om de kwaliteit van projecten generiek te meten en te verbeteren. **P** staat voor *ontwerp en bestek* (A4: architect), **D** voor *activeren, werk uitzetten* (A4: aannemer) en *coördineren* met fasering in (deel)projecten en aansluiting voor zover nodig qua omvang van het project, **C** voor *bewaken van toleranties* project(fase) (A4: voorman) en **A** voor *bijstellen en afronden* (A4: overdracht opdrachtgever).



Interview 5 met P.M., afdelingsdirecteur Audiovisueel/Ruimtelijk/Theatertechniek/Filmacteur (ARTF), 7-6-2012

Aanpak

Activiteiten afstemmen van lijn naar projecten vv., brainstormen en vanuit missie, visie, strategie organisatie (CvB, MT = ManagementTeam, onderling overleg tussen CvB en AD's = AfdelingsDirecteuren) focussen op afdelingen en daaronder gerangschikte opleidingen en terug. Onderwijsprojecten in overleg met staf/docenten, onderwijsondersteunende projecten vanuit de lijn coördineren met onderwijsgevendende die vanuit hun inzichten onderzoeken kunnen indienen voor aanpassingen van de leeromgeving en verbetering van onderwijsfaciliteiten in relatie tot reeds in gang gezette projecten of door hen noodzakelijk geachte projectmatige activiteiten die dan worden getoetst aan de lopende of te beramen (jaar)budgetten. Daarbij kan het om middelen voor activiteiten buiten de lessen of binnen de leerlijn gaan. De leerlijn voorziet in projecten en trainingen voor de ontwikkeling tot ruimtelijk vormgever alsmede algemeen vormende cursorische vakken (talen, rekenen, ondernemerschap).

Voordelen

Informeel verstandhouding projecten en binnen de beleidsagenda (CvB) mogelijke bepaling van speerpunten op afdelingsniveau zoals verschuiving van de stageperiode binnen het leerplan en ermee gemoeide aanpassingen.

Risico's

Weinig structurele samenhang projecten door informele benadering, weinig bekendheid projectgangen in de lijn. Gemis PMO (ProjectManagementOffice) voor samenhang en ontwikkeling volwassenheid organisatie, immers zijn projecten maar een deel van de onderwerpen binnen MT dat vooral op continuïteit van de lijn moet toezien. Concurrentie bij lijnmanagement tussen AD's en Hoofden van Diensten die verder af staan van het onderwijs. Ook zinvolle projectvoorstellen vanuit onderwijs én ondersteuning stuiten soms op weerstand van de diensten.

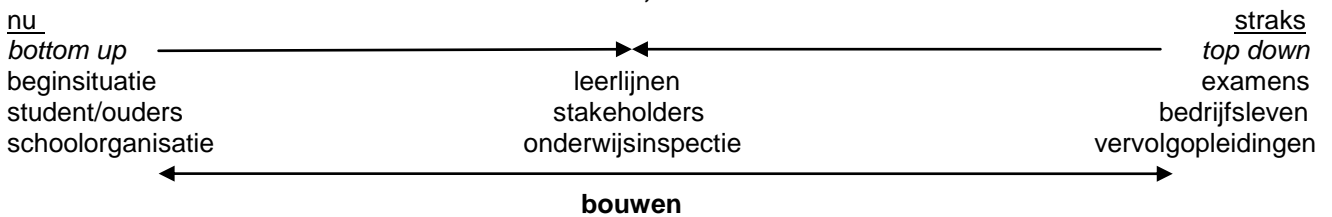
Aanbevelingen

Om te beginnen bij ARTF streven van verticale (van elkaar geïsoleerde) projectorganisaties bij opleidingen naar een horizontale integratie door bundeling van gelijksoortige taken in portfolio's programmaleiders opleidingen (examinering, kwaliteitszorg, studiegidsen, onderwijsontwikkeling) ter verhoging van transparantie en efficiëntie.

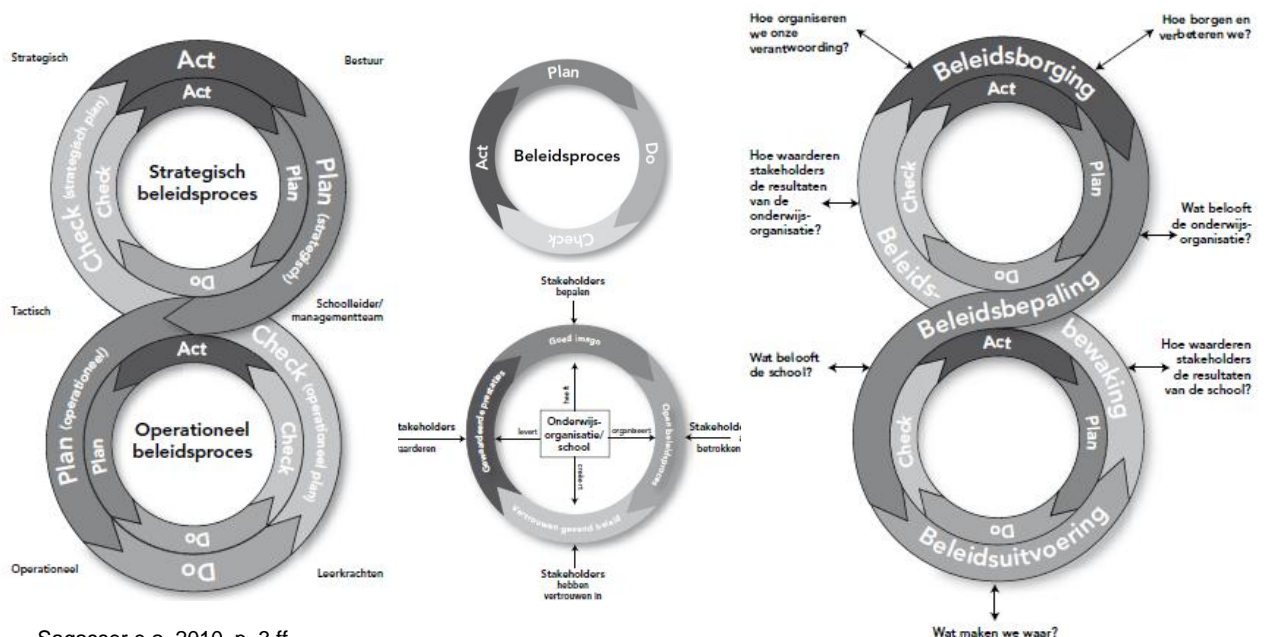
Conclusie

PDCA-cyclus als uitvoerings- en beheersinstrument voor verbeteringen in afdelingsstructuur, ontwikkeling van het onderwijs als belangrijkste product van de organisatie ten bate van haar klanten (primair studenten/ouders, secundair afnemende bedrijven en vervolgoopleidingen) en onderwijsondersteuning door integrale benadering.

wat moeten we, wat willen we?



“Goed onderwijs en een goed functionerende samenleving staan in directe wisselwerking met elkaar. Besturen en scholen kunnen het onderwijs inrichten op basis van eigen specifieke keuzes die passen bij de leerlingenpopulatie of de eigen profileringwensen. Natuurlijk binnen de wettelijke kaders. Een school of schoolorganisatie is echter geen zelfstandig eiland in de samenleving. Ze heeft te maken met tal van medewerkers, partners, belanghebbenden en geïnteresseerden, kortom: stakeholders. Het beleidsproces van een onderwijsorganisatie verloopt doorgaans langs de Deming circle, in het onderwijs bekend als ‘de PDCA-cirkel’, een cyclus van activiteiten gericht op het bereiken van resultaten. **PDCA** staat voor de stappen in de cyclus. • **Plan**: maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken. • **Do**: voer het plan uit. • **Check**: vergelijk de resultaten met de beoogde resultaten. • **Act**: borg de resultaten of stuur bij om resultaten alsnog te bereiken.”



Sagasser e.a. 2010, p. 3 ff.

Interview 6 met N.W., programmaleider Game Artist (GA), 14-5-2013

Aanpak

Gedurende de initiële opleidingsfasen 1 t/m 3 begint het schooljaar gerelateerd aan de PDCA-cyclus met twee beginperiodes (DO) van 6 weken met lessenseries voor het aanleren van de nodige kennis en vaardigheden als designers en Scrumprojecten voor de toepassing van het geleerde en de samenwerking met andere disciplines zoals ontwikkelaars en programmeurs, telkens gevolgd door een CHECK- en een ACT-fase van 2 weken resp. 1 week. De aldus verworven competenties vinden ingang in de PLAN-fase halverwege het schooljaar, gevolgd door andermaal twee DO-fasen, telkens gevolgd door een CHECK- en de ACT-fase van 2 weken resp. 1 week. In de 4^e (stage)fase zijn de iteraties binnen PDCA korter en omvatten 2 blokken van elk 2 complete PDCA-cycli van 1 week P, om de beurt 6 resp. 4 weken D en telkens 1 week C en A, voor en na de zomervakantie en twee stageperiodes van ruim 6 weken. Het stramien van de 5^e fase (examinering) omvat vanwege de toegenomen complexiteit van de taakstelling, voortbouwend op de fasen 1-4, nog twee complete PDCA-cycli van 1 week P, 18 weken DO, 2 weken C en 1 week A. Alle informatie en ervaringen omtrent de terugkerende onderdelen als lessenseries en projecten worden via logboeken door alle docenten bijgehouden. Deze logboeken zijn 'shared documents' waarbij iedereen elkaars informatie kan zien en aanvullen met eigen observaties en ervaringen. Zo wordt de voortgang van studenten en projecten gedocumenteerd. Aan het eind van het project wordt vervolgens gekeken of een aanpassing wenselijk is. Voor aanvang van elk project wordt bekeken of de randvoorwaarden waarop het bijgestelde plan gebaseerd is, nog steeds actueel zijn. Zo wordt werken met Scrum professioneler.

Voordelen

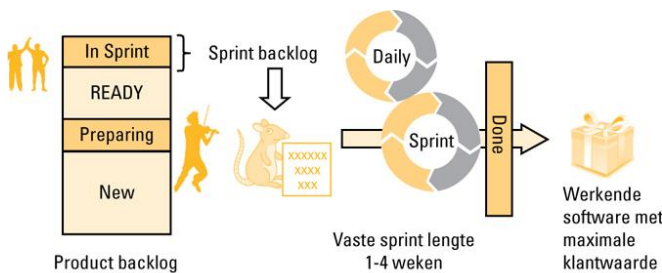
Multidisciplinaire "agile" (snel/flexibel) open samenwerking in wisselende teams onder eigen regie van ontwikkelaars, designers, programmeurs, testers en administratoren. Korte lijnen en ontwikkelfasen (sprints) door aanwezigheid van een toezichthouder (project owner) die tijd en kosten bewaakt en het resultaat moet goedkeuren, een vertegenwoordiger van het management (scrum master) die voor de samenwerking tussen de verschillende disciplines/rollen zorgt en het team afschermt tegen storingen én de steeds erbij betrokken klant. Met PDCA worden lessons learned zowel in de ontwikkeling van het leerplan als in de uitvoering meegenomen.

Risico's

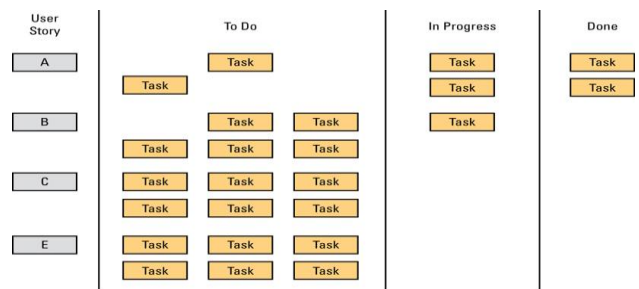
Gebrek aan commitment, vasthouden aan afbakening tussen disciplines en opeenvolgende resultaten in vooraf bepaald stramien, moeite om "waterval" los te laten ten gunste van iteratief ontwikkelen met vaste deadlines. De studenten zijn van hun vooropleiding een seriële aanpak gewend en moeten wennen aan geïntegreerd werken.

Aanbevelingen

Leren omgaan met transparantie en spontaan vertrouwen, compromisloze sturing op kwaliteit. Atern-mindshift naar vaststaand budget en deadline met focus op creativiteit/functionaliteit in tegenstelling tot een traditionele lineaire aanpak met vastgezette features en managen op tijd en kosten. Leren uit toepassen van **PDCA-cyclus** in de klassieke indeling naar **PLAN**: Kijk naar de huidige werkzaamheden, ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden en stel voor deze verbeteringen doelstellingen vast; **DO**: Voer geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling; **CHECK**: Meet het resultaat van de verbetering, vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen; **ACT**: Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK. Leringen meenemen in elk vervolgproject dat onder SCRUM gaat draaien.



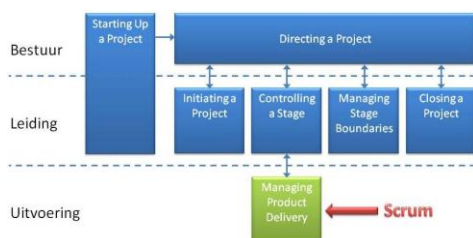
Figuur 5.9.1 Scrumaanpak
Moussault e.a. 2011, p. 110/112



Figuur 5.9.2 Scrumboard
zie ook www.trello.com voor virtueel scrumboard

Conclusie

PDCA in onderwijsorganisatorische en Scrum in onderwijsinhoudelijke zin gaan goed samen in programmering van het onderwijs (aflevering van in complexiteit, marktpotentie en kwaliteit oplopende beroepsproducten) en de ontwikkeling van vakinhoudelijke en procesgerichte competenties van zowel studenten als docenten tesamen. To Do: Wat te doen? Hoe verdelen? In Progress: Wie doet wat? Done: Wie is klaar en kan In Progress helpen?



Combineren van methodieken van projectmanagement is gebruikelijk en dient voor een optimale afstemming van de procesbesturing op de omstandigheden en vereisten ten aanzien van projectdoelstellingen. Hier een voorbeeld van ABN uit de Masterclass Projectmanagement. Binnen de strakke structuur van Prince2 voor bepaalde taken Scrum. Overeenkomsten tussen Scrum, PDCA en PMBoK in proceslogica en via de vergelijking met ISO 21500 naar procesbesturing met PDCA. <<< van Borselaar 2009

Interview 7 met A.N., hoofddocent Vakinhoudelijke Ontwikkeling Ruimtelijke Vormgeving (VRPC), 29-5-2013

Aanpak

Composities volgens “envirosell” consumentenonderzoeksbureau voor visual merchandising, uitgangspunt van onderwijsprojecten op basis van het Kwalificatiedossier Ruimtelijke Vormgeving van brancheorganisatie Savantis dat door de studenten uit te voeren en te verwerven kerntaken, werkprocessen en competenties bindend voorschrijft ter ontwikkeling van een adequaat leerplan voor de betreffende 4-jarige MBO-vakopleiding. Projecten in lijn met leerplan, structurele en incidentele middelen (materiaalbudget en docentenuren). Begin carte blanche op basis van consensusmodel met stagebureau (aansluiting beroepspraktijk) en examenbureau (aansluiting op exameneisen, waardoor iedereen zich overal mee bemoeit (communicatie stakeholders/rollen).

Projectmatig werken (organisatorisch), *Projectmatig Creëren* (inhoudelijk). Actueel thema/onderwerp, **opdracht**, inhoud, briefing/debriefing, concept, conceptpresentatie, beslissen <zandloper: één idee van 1.000 uitwerken> **ontwerp**, laten groeien, leerstijlen, differentiatie, creatief proces, **einde**, aflevering (output = beroepsproducten), beoordeling en evaluatie (uitvoering, producteisen, relevantie beroepsveld). Teamvorming vs. onderwijsseisen.

Voordelen

Ruimte voor ontwikkeling van creativiteit (ik-kant), beperking contraproductieve ingrepen van buitenaf (zij-kant).

Risico's

(P) Tijdsoverschrijdingen, conflicten met onderwijslijn/halfbakken lijnstructuur (projectmatig werken conflicteert met regulier rooster), **(D)** onvoldoende input evaluaties, geen structurele indicatoren (kpi's), vage audits zonder heldere gevolgen (SARV^A), **(C)** beperkte aansluiting naar buiten (het-kant), waardoor gebrek kerncompetenties.

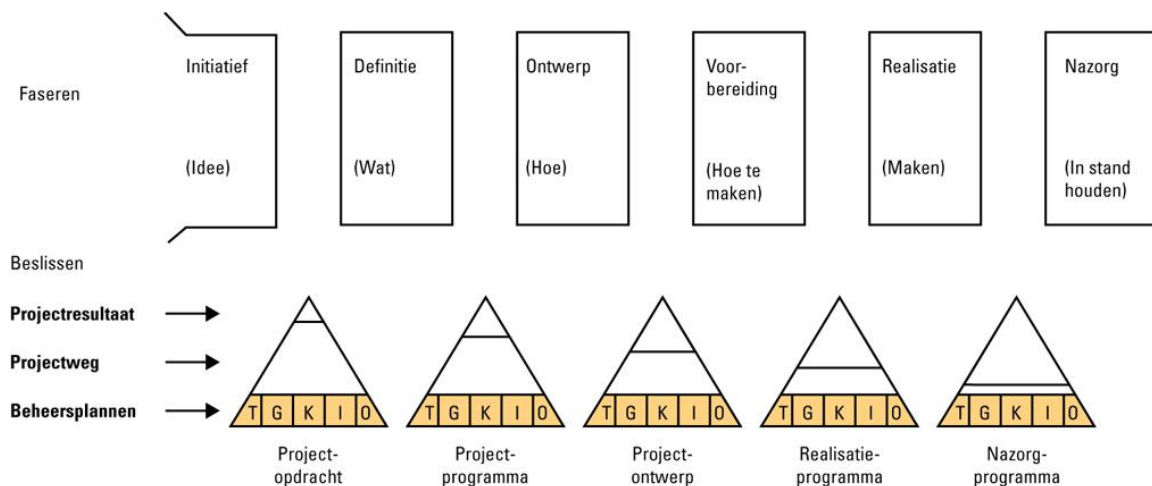
(A) Het wiel opnieuw uitvinden zonder lering te trekken uit het verleden, geen bedrijfsmatige aanpak onderwijs.

Aanbevelingen

Kick-offs en viering eindpresentatie ter verhoging saamhorigheid (wij-kant), prestatiebeloning good practices.

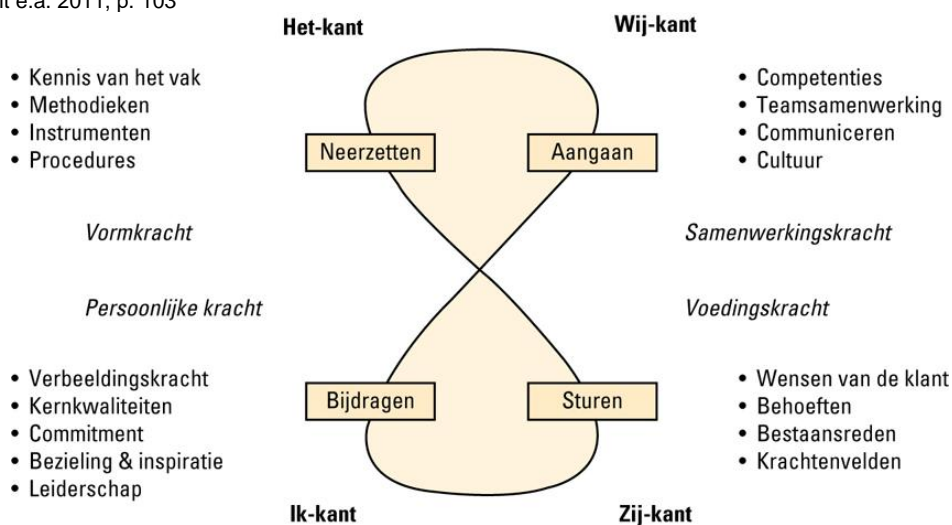
Conclusie

Aanpak “Risico's” mogelijk onder **PDCA** (zie daar) voor betere projectsturing en proceskwaliteit, ervaringsleren.



Figuur 5.8.1 De drieslag faseren, beheersen, beslissen (p. 136 brondocument)

Moussault e.a. 2011, p. 103



Figuur 5.7.1 De vier creatiekrachten van Projectmatig Creëren (p. 8 brondocument)

Moussault e.a. 2011, p. 97