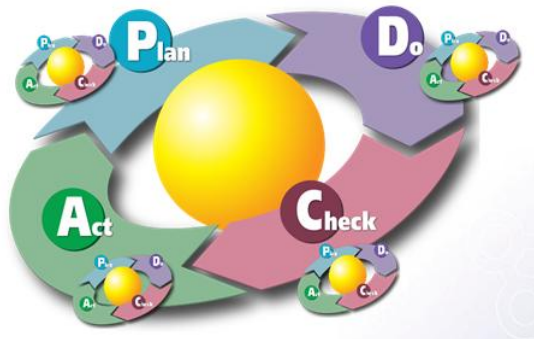


Projectmanagement met PDCA



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

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

2. Verantwoording

Dit onderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de “Master Management in Innovation” in het kader van de Masterclass Projectmanagement van april t/m juni 2013 door René Hombergen, tevens bedenker en auteur van *A4-projectmanagement* (Hombergen 2003), Mijn dank geldt daarnaast de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede directie en medewerkers van de MBO-vakschool Mediacollege Amsterdam (*Ma*) voor hun bereidwilligheid om dit onderzoek mogelijk te maken door het meewerken aan de interviews die de basis van het onderzoek vormen vanuit mijn rol als programmaleider van de opleiding VRPC (Vormgeving Ruimtelijke Presentatie en Communicatie). Zij zullen wellicht hun voordeel doen met de uitkomst van dit onderzoek dat hun aanpak deels bevestigt en deels door hen als belangrijk beschreven aandachtspunten nader ter discussie stelt.

3. Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op de bruikbaarheid van de PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act) voor het managen van projecten onder gebruikmaking edoch zonder expliciete toepassing van de met name in Nederland meest gangbare methodieken voor projectmanagement onder de recente paraplu van de *ISO 21500 – A Guide for Project Management* (2012). De PDCA-cyclus is ook bekend als kwaliteitscirkel van Deming (Deming 1982, p.88), een kwaliteitsverbetering- en probleemoplossinginstrument op basis van W.A. Shewharts verbetercirkel (Shewart 1986, p.45). Uitgangspunt is het *gemba*-principe dat o.a. MBWA (Managing bij Walking Around - een manier van managen, waarbij de manager zich niet voortdurend ophoudt in zijn kantoor of ergens 'buiten de deur', maar zich veelvuldig vertoont op de werkvloer en veelvuldig contact onderhoudt met medewerkers van alle niveaus, Peters 2004, p.289) heeft voortgebracht en in het bijzonder voor opdrachtgever en projectleider betekent dat alle knelpunten direct op de plaats van hun ontstaan herkenbaar zijn om te worden aangepakt. De gangbare projectmanagementmethoden kunnen daarbij handvatten bieden om de cirkel onder een aantal voorwaarden rond te krijgen en kritieke prestatie-indicatoren voor een succesvol project daarin mee te nemen, waaronder met name het door het onderzoek geconstateerde gebrek aan evaluaties van de verschillende projecten en het delen van leermomenten uit projecten binnen de organisatie. Onderzocht wordt de hypothese dat het PDCA-model met de oorspronkelijke insteek op voortdurende kwaliteitsverbetering en overeenkomsten met thans gangbare methodieken voor projectmanagement kan helpen om leringen uit de verschillende soorten projecten binnen de organisatie te stroomlijnen, te communiceren en te integreren ten behoeve van organisatiebrede projectevaluaties, al dan niet aangestuurd door een (pop-up) projectmanagementoffice (PMO), en kan helpen bij organisatiebrede implementatie van missie, visie en strategie van de onderwijsinstelling: verbinden - vernieuwen - verduurzamen.

4. Inhoudsopgave

1. TITELPAGINA	p. 1
2. VERANTWOORDING	p. 2
3. SAMENVATTING	p. 2
4. INHOUDSOPGAVE	p. 2
5. INLEIDING	p. 3
6. THEORETISCH KADER	p. 4
7. METHODEN VAN ONDERZOEK EN RESULTATEN	p. 12
8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	p. 21
9. BIJLAGEN	
A. SARV bij interview 7	
B. Stappenplan Facilitair	
C. Processchema PMBoK5	
D. Processchema PRINCE2	
E. Processchema ISO 21500	
F. PDCA, INK en BSC (van Elburg)	
G. Literatuurlijst, reflectie en interviews	

5. Inleiding

1. Probleemdefinitie

Projectmanagement met PDCA: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel (Sepp Herberger, 1954)

Als voorbeeld voor de maatschappelijke en economische doelstelling van een project wordt meer dan eens, zo ook tijdens de 1^e les van de Masterclass Projectmanagement, het NASA-project Apollo 11 aangehaald dat zijn doel behaalde om als eerste en mens zijn voet op de maan te laten zetten. Een minder ambitieuze, emotioneel weliswaar even intense doelstelling was het behalen van het wereldkampioenschap voetbal 1954 in Zwitserland voor het eerst door het Duitse elftal onder leiding van trainer Sepp Herberger – het “Wonder van Bern”. Het was een sportief keerpunt van het verslagen Duitsland waarmee het ‘Wirtschaftswunder’ werd ingeluid en Duitsland in een vreedzame Europese context wederom de belangrijkste handelspartner van Nederland werd (dat aan het WK 1954 trouwens niet meedeed). Nadat het ‘projectdoel’ bij een 0:2 achterstand tegen Hongarije na 8 minuten nagenoeg verloren werd gewaand, kon door herbezinning en bundeling van krachten het tij worden gekeerd tot de eindstand van 3:2. Want na elk gewonnen duel had de trainer gewaarschuwd om de volgende tegenstander niet te onderschatten: “Na de match is voor de match.” Daarin schuilt een wezenlijke conclusie voor het gebruik van PDCA in projectmanagement: Leringen trekken uit elk project en operationaliseren voor vervolgprojecten.

In mijn rol als programmaleider van de opleiding VRPC (Vormgeving Ruimtelijke Presentatie en Communicatie) heb ik gaandeweg kunnen constateren dat op opleidingsniveau leertrajecten met name in de beroepsgerichte vakken in vorm van projecten worden uitgevoerd om de volgens het kwalificatiedossier vereiste kerntaken, werkprocessen en competenties te ontwikkelen. In de AVO-vakken (algemeen vormend onderwijs, t.w. taal en rekenen) was amper sprake van projecten, waardoor aansluiting van de AVO-vakken op het beroepsonderwijs in het belang van de studenten onvoldoende aanwezig was. Dat was een van mijn eerste aandachtspunten. Een tweede aandachtspunt was de afwezigheid van communicatie binnen het team over slaag- en faalfactoren van de onderwijsprojecten, er werden slechts resultaten gecommuniceerd in het kader van de beoordelingen.

Navraag bij de onderwijscoördinator die als spil tussen de verschillende opleidingen een staffunctie voor de sectieoverstijgende onderwijsontwikkeling bekleedde, leverde op dat er amper evaluaties van projecten plaats vonden, laat staan dat enkele conclusies onderling in teams en teamoverkoepelend met elkaar werden gedeeld. Er was zelfs een meerderjarig project ter invoering van competentiegericht onderwijs gesneuveld omdat aan het einde van het project bleek dat door beleidswijziging van OCW competentiegericht onderwijs van de baan was.

Een nieuw impuls ging uit van de opvolger van de oude afdelingsdirecteur, mijn directe meerdere, die het nieuw gevormde opleidingscluster waar VRPC deel van uit ging maken, wilde reorganiseren volgens de PDCA-cirkel.

Hij ondersteunde mijn voorstel om aan de hand van een reeks voor verschillende gelederen van de organisatie representatieve projecten van uiteenlopende omvang te onderzoeken of de onderlinge communicatie niet alleen op het niveau van zijn opleidingscluster door de toepassing van de PDCA-methode verbeterd kon worden, maar op het niveau van de hele organisatie die voor hem nieuw was omdat hij van buitenaf was aangetrokken.

Het onderzoek heeft derhalve een beschrijvend karakter waar het gaat om het in kaart brengen van projecten in de organisatie en daarbij al dan niet expliciet gehanteerde methodieken die deel uitmaken van het theoretisch kader, en een daaruit voortkomend adviserend karakter, waar het gaat om de oplossing van de gebrekkige communicatie over en het verwaarlozen van mogelijke leerprocessen uit projecten in het organisatiebelang. Het onderzoeksvoorstel werd door directie en personeelszaken positief ontvangen en de onderzoeksmethodiek van expertinterviews goedgekeurd om de nodige staf-, lijn- en opleidingsfunctionarissen te mogen ondervragen.

Uit de doelstelling van het onderzoek:

Advies uitbrengen aan directie, personeelszaken en afdelingsdirecteur over verbetering van de kennisdeling uit projecten in de verschillende gelederen van de organisatie

DOOR

onderzoek te verrichten naar overeenkomsten en verschillen van projecten binnen de organisatie, de gebruikte methodieken en de bruikbaarheid van PDCA als generiek projectmanagementinstrument in het belang van organisatiebreed operationaliseerbare evaluaties van projecten,

komt de volgende centrale onderzoeksvraag voort:

Welke kansen biedt PDCA als generiek projectmanagementinstrument voor de uitwisseling van kennis en ervaringen uit projecten voor organisatiebreed operationaliseerbare projectevaluaties ter bevordering van de missie, visie en strategie van de organisatie?

2. Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag impliceert de volgende deelvragen:

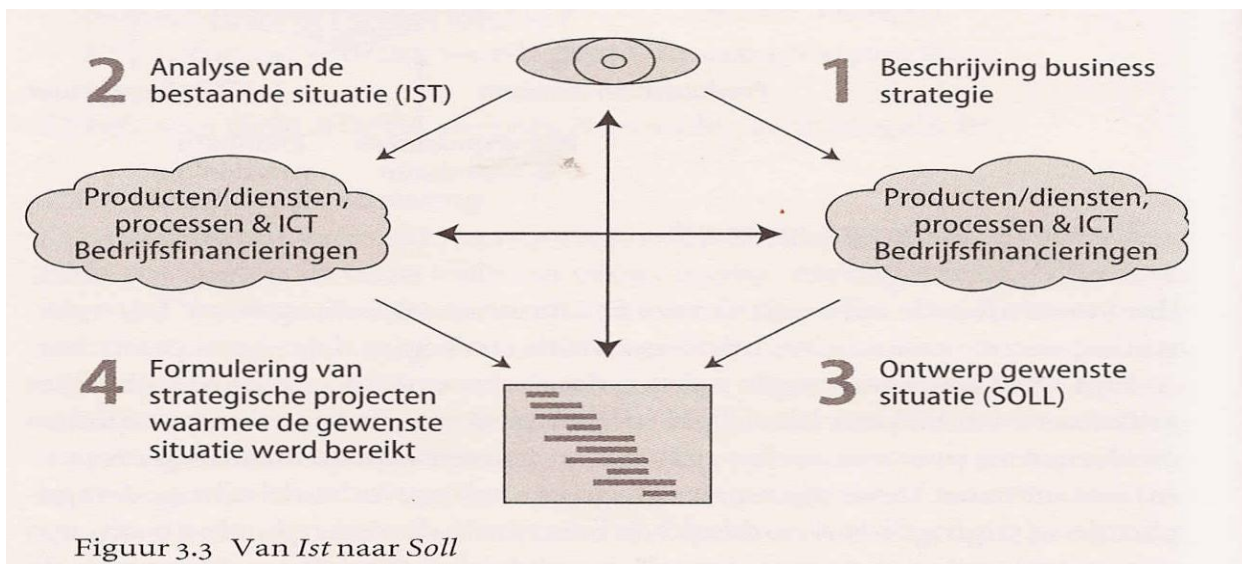
1. Wat is projectmanagement?
2. Welke relevante projectmanagementmethodieken zijn er in relatie tot PDCA?
3. Welke generieke projectmanagementinstrumenten zijn er in relatie tot PDCA?
4. Wat zijn de missie, visie en strategie en de projectstructuur van de organisatie?
5. Welke projectmanagementmethodieken in relatie tot PDCA worden toegepast?
6. Wat is hier de relatie van veel gebruikte managementmodellen met PDCA?

6. Theoretisch kader

Het theoretisch kader wordt enerzijds gevormd door de literatuur en de lessen van de masterclass, in het bijzonder door Boddy, D. (2011²). *Het managen van projecten.*, Moussault, A., Baardman, E., Brave, F. (2011²). *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement.* en Hombergen, R. (2006²). *A4-Projectmanagement.* ter beantwoording van de deelvragen 1 en 2, en anderzijds door eigen literatuuronderzoek naar ISO 21500, met name Projectcommissie ISO/PC 236 "Project management" (2012). *ISO 21500 – A Guide for Project Management.* en PDCA bij Erskine, I. (2010). *PDCA in Project Management.* voor antwoorden op deelvraag 3.

1. Wat is projectmanagement?

Doel van een project is de oplevering van een nieuw product, dienst of een werkwijze voor interne of externe afstemming – beoogd effect is bijdragen aan de organisatieontwikkeling in de domeinen financiën, processen, klant- en medewerkertevredenheid. Een project is succesvol als de desnoods bijgestelde doelen zijn behaald. De meest genoemde hoekstenen van projectmanagement zijn scope, tijd, geld, risico en kwaliteit (Weaver 2007, p.4). Effectieve communicatie met alle stakeholders is een van de belangrijkste succesfactoren (Project Communication Handbook 2007, p.2). Vereist zijn een sponsor/opdrachtgever en de opdracht om te beginnen met voldoende tijd, geld, deskundigheid en managementaandacht (Hombergen 2006, p.45), al dan niet onder gebruik van een projectmethodiek. J. v. Thiel, Business Improvement Manager, Heineken Nederland: 'Voor 80% van alle projecten volstaat, naast een goede manager, een allersimpelst projectmethodiek: je start, stopt en daartussen vertel je hoe het gaat en wat je nodig heb om het af te maken. Al het andere voegt weinig toe.' (Moussault e.a., 2011, p.3). Plannen is een projectie op een onzekere toekomst: Van IST naar SOLL.

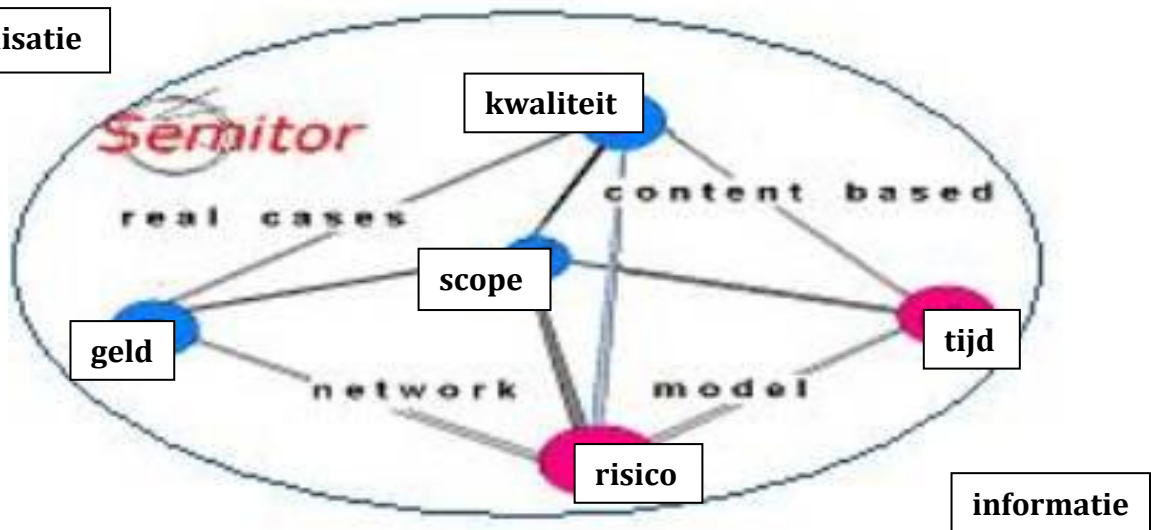


Figuur 3.3 Van Ist naar Soll

(Hombergen (red.) 2011, p. 52)

In de praktijk blijkt er aan de verstrekking van de opdracht een vooronderzoek naar de haalbaarheid van de doelstelling vooraf te gaan onder inachtneming van mogelijkheden, invloeden en beperkingen: go or no go ... Over de cruciale aspecten dient tijdens de initiatiefase een gezamenlijke visie te worden ontwikkeld volgens het iBOB-stappenplan: informatie – Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming (aldus H.S., duo-lid College van Bestuur van de in dit onderzoek bestudeerde organisatie(onderdelen) alsmede opdrachtgever van de onderzochte projecten – zie ook Kessens e.a. 2009, p.35). Deze gezamenlijke visie vormt de grondslag voor een latere opdracht en het communicatieplan gerelateerd aan de stakeholdersanalyse (Boddy 2011, p.112 ff.).

organisatie



(van Montfort 2006, p.168)

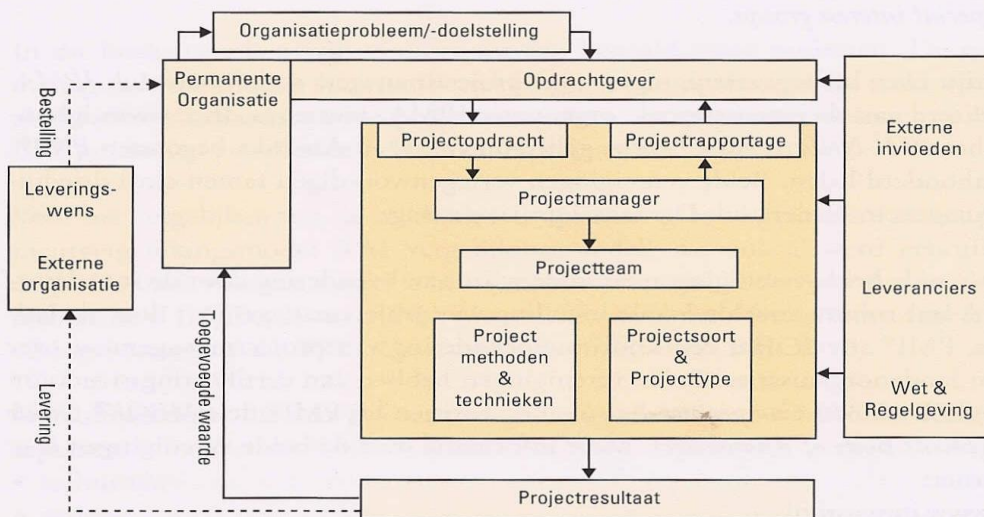
Voor de bouwstenen van projectmanagement volgens Weaver (2006) - scope, tijd, geld, risico en kwaliteit – vormt de organisatie het geraamte en de informatie(stroom) de specie voor houvast van het projectgebouw.

Voor de uitvoering van projecten staan een aantal methodieken ter beschikking met een overkoepelend doel.

Een projectmanagementmethode kan ondersteuning geven aan verschillende aspecten van projectmanagement. Daarbij onderscheiden wij in het totale domein van projectmanagement:

- de permanente organisatie die een probleem of een wens heeft;
- de opdrachtgever die opdracht geeft aan de projectorganisatie;
- externe invloeden.

Figuur 1.1 geeft deze factoren weer.



Figuur 1.1 Basismodel projectmanagement: het project en de plaats in de omgeving

(Moussault e.a. 2011, p. 4)

Uit analyse van de gevoerde interviews binnen de projecthiërarchie van onderhavige creatieve MBO-vakschool blijken (elementen van verschillende) projectmethodieken te worden gehanteerd. Deze elementen worden geïdentificeerd en op hun overeenkomsten met de Deming-cirkel PDCA (Plan-Do-Check-Act) gescreend om zowel vanuit de onderzochte praktijk als de bestudeerde theorie de bruikbaarheid van de kwaliteitscirkel voor projectmanagement af te leiden. Tenslotte volgt een afsluitende beschouwing tussen het INK-model en PDCA. Kwaliteitsmanagement en projectmanagement worden hier als complementair opgevat met PDCA als schakel.

2. Welke relevante projectmanagementmethodieken zijn er in relatie tot PDCA?

“Organisaties ontwikkelen een strategie, op basis van hun missie, visie en beleid. Projecten vormen vaak de middelen om strategische doelen te bereiken. Strategische doelen kunnen aanleiding geven tot het ontwikkelen van mogelijkheden. Bij het selecteren van mogelijkheden wordt rekening gehouden met diverse factoren, zoals de wijze waarop baten kunnen gerealiseerd en risico's kunnen worden gemanaged. Het projectdoel is het meetbare gevolg van de geselecteerde mogelijkheden. Het projectdoel draagt bij aan de projectdoelstelling door de vereiste opleveringen te creëren. Projectdoelstellingen worden bereikt als de baten zijn gerealiseerd.”

Uit: *Guidance on Projectmanagement – Richtlijn voor projectmanagement* (Projectcommissie ISO/PC 236, 2011, p. 9)

Uit bovenstaand citaat blijkt een tweeledige keuze van mogelijkheden, namelijk aan de ene kant projectmatige activiteiten ter realisatie van strategische doelen en aan de andere kant methodieken om processen te sturen.

“Projectmanagement is het toepassen van methoden, technieken en competenties op een project ..., omvat het integreren van de verschillende fasen van de projectlevenscyclus ... en wordt gerealiseerd d.m.v. processen.”

Uit: *Guidance on Projectmanagement – Richtlijn voor projectmanagement* (Projectcommissie ISO/PC 236, 2011, p. 9)

Voorts zijn er een aantal projecten en methodieken in de genoemde interviews met projectverantwoordelijken langs gekomen, waarbij meer dan eens een gemis aan onderlinge samenhang en evaluatie naar voren kwam.

“Het evaluatieproces kan met meerdere criteria rekening houden, waaronder methoden voor het beoordelen van financiële investeringen en kwalitatieve criteria, zoals strategische afstemming en gevolgen voor maatschappij en milieu. Deze evaluatie kan per project verschillen.” Uit: *Guidance on Projectmanagement – Richtlijn voor projectmanagement* (Projectcommissie ISO/PC 236, 2011, p. 9)

Uit een afsluitend interview in de vorm van een gezamenlijke *reflectie* op het bovenstaande met A.G. van de afdeling Personeelszaken (HR) kwam de behoefte naar voren om de 'lessons learned' uit evaluaties bij wijze van kennisdeling breed toegankelijk te maken voor bij projecten betrokken medewerkers van de organisatie.

Daaruit zijn wederom mogelijkheden naar voren gekomen die als aanbevelingen verwerkt zijn in mijn conclusie. Deze conclusie richt zich overeenkomstig het onderzoeksdoel in eerste instantie op de toepasbaarheid van de PDCA-cyclus als instrument voor projectmanagement en projectevaluatie vanuit de volgende identificatie van (elementen) van projectmanagementmethodieken in de volgorde van de interviews van boven naar beneden in de hiërarchie van de organisatie, de benoeming van overeenkomsten en de vergelijking van de meest vooraanstaande methodieken met de nieuwe internationale standaard ISO 21500 ten opzichte van PDCA.

1) **PMBok**: De volgens de vakliteratuur (Moussault e.a. 2010) van veel gebruikte methodieken oudste is PMBoK (Project Management Body of Knowledge) uit 1981. Vanaf dat jaar werden door het PMI (Project Management Institute, VS) best practices verzameld die in de loop der jaren werden samengevat tot een raamwerk voor projectmanagement en verder doorontwikkeld tot OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) om de volwassenheid van project-, programma- en portfolliomanagement van een organisatie te vergelijken met de verzamelde best practices. PMBoK valt door zijn open structuur goed te combineren met andere methoden.

Dit streven naar een paraplu voor projectmatige activiteiten binnen de organisatie voor het delen van expertise en de bundeling van krachten blijkt zowel uit het 1^o interview met een lid van het CvB als uit het laatste gesprek met een vertegenwoordiger van de afdeling Human Resources na de recente knelpunten in tijd en personele bezetting bij het project Herziening HR-systeem, waarbij lijn en project haaks op elkaar kwamen te staan.

2) **PRINCE2**: Niet veel later werd in 1989 door de Britse overheid PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) voor de ICT-projecten bij de Telecom gelanceerd en in 1996 als generieke standaard voor projectmanagement geïntroduceerd. De veronderstelling van de beheerste omgeving brengt met zich mee dat de methode weliswaar aan de complexiteit van een project kan worden aangepast, maar niet zonder strikte naleving van 7 principes, 7 thema's en 7 processen. Dit gegeven evenals de noodzaak tot certificering voor de volledige toegang tot het instrumentarium net als bij PMBoK weerhoudt sommige organisaties van integrale toepassing uit kosten-baten-overwegingen. Dat bleek ook tussen de regels in het 2^o interview over met name één groot IT-project met een duidelijk PRINCE2-gehalte dat in wezen door de externe projectleider werd ingebracht net als bij het HR-project (zie ook alinea hierboven, bijlage G2 Reflectie en onder 8.1. Conclusie).

Met name de inrichting van een stuurgroep, de besluitvormingsprocedure ten aanzien van wijzigingen en de bindende akkoordverklaringen van de betrokken functionarissen voor de afname zijn kenmerken van PRINCE2. Wat ontbrak, was een zuivere business case (thema 1) en daarmee de voortdurende businessrechtvaardiging (principe 1), hoewel men zich uit ervaring van de risico's bewust was die de keuze van een leverancier met zich mee bracht. Toen die keuze na de processen 1-3 (start, initiatie en goedkeuring) was gemaakt, vertrouwde men op een goede afloop op basis van de wederzijdse verstandhouding en regelmatig overleg o.l.v. de projectleider.

3) **A4-Projectmanagement:** De 1999 door René Hombergen voorgestelde en vervolgens verder uitgewerkte methode rust op de pilaren Haalbaarheid qua tijd, geld, deskundigheid en met name managementaandacht, Besluitvormingsinformatie inbrengen, gebruiken, beheren en tegen obstructies exploiteren, Specificatie van het wat, waarom (1^e kwadrant), hoe (2^e kwadrant), voortgangsbewaking (3^e kwadrant) en overdracht (4^e kwadrant) op basis van de gespecificeerde mijlpalen, Perspectieven voor marktconform denken, Eisen conform MoSCoW (Must have, Should have, Could have en Want to have but won't have this time) en sturen op Tussenresultaten, Arbeidsverdeling middels timeboxing (deadlines per fase en in totaal bewaken) en afstemming met beheerder, uiteindelijke gebruiker en omgeving en tenslotte Risicomanagement door inventarisatie van en alertheid op risico's onder afweging van waarschijnlijkheid, maatregelen en kosten ter vermindering van mogelijke risico's.

Kern van de methode is voortdurende Afstemming met alle direct/indirect betrokkenen, dus ook de omgeving. Omdat de methode veelal wordt toegepast op bouwprojecten, kunnen de kwadranten 1-4 worden geparafraseerd naar functies: 1. Aanleveren – architect (arbeidsverdeling, buiten), 2. Activeren – aannemer (arbeidsverdeling, binnen), 3. Afwegen – voorman (arbeidscoördinatie, binnen), 4. Afronden – opdrachtgever (arbeidscoördinatie, buiten). De standaarddocumenten voor de rapportage per kwadrant zijn 1. Overeenkomst Projectopdracht met vermelding van de IST/SOLL-situatie, 2. Plan van Aanpak met Inspanningen/kosten tijdens projectlevenscyclus en Baten/opbrengsten van het meetbaar afgebakende en gefaseerde projectresultaat (activiteiten en mijlpalen), 3. Voortgangsrapportage onder vermelding van mijlpalen, performance-indicatoren, activiteiten/deelresultaten, (wijzigingen) risico's/maatregelen, productspecificatie/kwaliteitsmeting, wijzigingsvoorstellen, budgetbewaking aanpak knelpunten en verwachtingen komende rapportageperiode, 4. Sjabloon Decharge en Evaluatie onder vermelding van openstaande punten, financiële verantwoording alsmede verzoek en verlening van decharge.

Een zekere overeenkomst met de PDCA-cirkel als instrument voor projectmanagement valt niet te ontkennen. Van hieruit is tijdens de Masterclass Projectmanagement ook de opzet voor dit onderzoek tot stand gekomen. Voorbeeldprojecten zijn verbouwingen, verhuizingen, dienstencatalogus, stappenplan evenementen (bijlage^B).

4) **LEAN:** De keuze voor het plaatje op de titelpagina van dit onderzoek is geïnspireerd door interview 4 met de spil en projectleider onderwijsontwikkeling in de organisatie P.B. die na een grote teleurstelling met zijn door de overheid afgeschoten project Competentiegericht Onderwijs (CGO) juist sterker naar voren is gekomen met kleine en grotere projecten ter verbetering van de onderwijskwaliteit, waaronder leerplanontwikkelingen in samenwerking met de verschillende opleidingen en het optuigen van het leerlingenvolgsysteem Magister (zie interview 2) tot een Elektronische Leeromgeving (ELO). Het instrumentarium voor CGO (veel leergeld) omvatte Visie Opleidingen en verdere Ontwikkeling, Stand van Zaken (Startfase), Doelstelling van het project, Plan van Aanpak, Definitie van Thema's, Actoren en relevante literatuur cq. beleidsstukken, Tijdspad (PLAN), Inrichting Stuurgroep, Werkgroepen, Uitwerking competenties, Werkdiners (DO), Uitwisseling met Stagebureau en Klankbordgroepen (CHECK) en Implementatie in Onderwijsteams en Onderwijsondersteunende Teams (ACT). Daarbij en in de recentere en actuele projecten op het gebied van Onderwijsontwikkeling worden de fasen van de totale PDCA-cirkel telkens weer onderworpen aan de toepassing van de PDCA-cirkel per fase, vergelijkbaar met PRINCE2, waarbij Management of a Stage Boundary samengaat met Plannen van de volgende fase, vóór Doen (Uitvoeren van de fase), Check (Controlling a Stage) en Act (Management of a Stage Boundary inclusief evaluatie van de vorige fase en Managing Product Delivery of Closing a Project, wanneer alle fasen klaar zijn). Tevens wordt de Startfase op basis van een Projectmandaat gevolgd door PLAN (Project Brief en Stage Plan/ Plan van Aanpak en Fasering cq. Tijdspad) - en twee DO-lijnen, namelijk Directing a Project/Stuurgroep en Klankbordgroep (stakeholders) doorlopend aan de bovenkant en aan de onderkant Initiating a Project (GO-commando: Managing Stages→DO, Controlling Stages→CHECK, Product Deliveries, Closing a Project→ACT).

Uit de voorgaande expliciete toepassing van PDCA als instrument voor projectmanagement valt even als bij de analyse van van interview 3 een cyclisch proces af te lezen dat ten enenmale vergaande overeenkomsten met gangbare methoden van projectmanagement (interview 3: A4-projectmanagement) vertoont dan wel elementen ervan bevat (interviews 2 en 4: PRINCE2). Zoals verderop aan te tonen, kunnen complexe methodieken worden afgebeeld en gecompriëerd in PDCA waardoor het onder PDCA goed mogelijk is om niet alleen de "krenten uit de pap" te halen (Moussault e.a. 2010, hoofdstuk 8), maar ook om methoden te combineren in een handig kader (zie ook Moussault e.a. 2010, hoofdstuk 9 en hier vooral paragraaf 9.4). Daarbij geldt "dat de Agile-methode een heel andere manier van betrokkenheid en sturing van het management vraagt. Expliciet commitment van het management is daarvoor een vereiste." (Moussault e.a. 2010, p.186)

Bij het streven om PDCA als instrument voor projectmanagement binnen de hele organisatie te implementeren, zal dat uiteindelijk even essentieel blijken, zoals hieronder aan te tonen in het verband tussen het INK-model, de PDCA-cirkel en de IMWR-cirkel. Hier blijkt alvast een aan PDCA gerelateerd facet van Lean-Management:

"Lean regel nummer 4: Verbeter continu met de PDCA cyclus

Volgens de visie van Lean: Een klant leveren wat gewenst of nodig is op het moment dat het gewenst of nodig is tegen de laagst mogelijke kosten. Dat geldt ook voor projecten. "Gebruik de PDCA cyclus bij elke verbetering onder begeleiding van coaches op het laagst mogelijk niveau in de organisatie. Stel deze vragen over je proces:

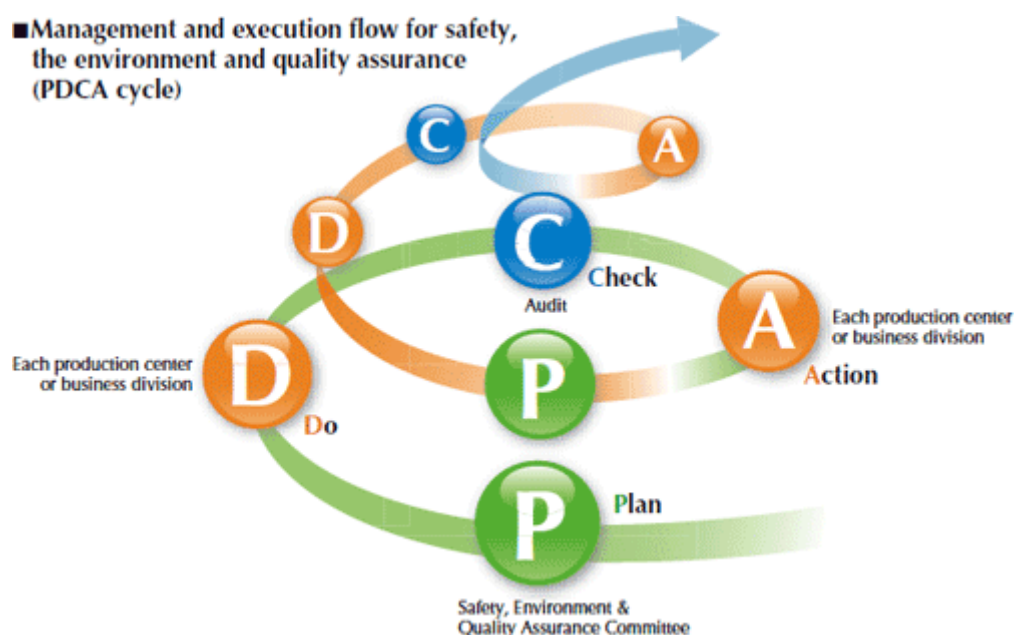
1. Is het voor de medewerker mogelijk problemen en kansen voor verbetering zelf te herkennen? Meten ze hun eigen prestaties?
2. Is er een structurele methode voor het oplossen van problemen die door iedereen in de organisatie kan worden toegepast?
3. Maken de leidinggevenden gebruik van technieken zoals de PDCA cyclus en coachen ze de teams om hun vaardigheden te verbeteren?

De echte kracht van duurzaam Lean zit in continu verbeteren. Als je moeite hebt de vragen met een overtuigend “ja” te beantwoorden dan wordt Lean “vasthouden” erg moeilijk. Focus op het proces en de mensen en wordt succesvol met de PDCA cyclus!” (Droog 2013)

5) PDCA: Waar P.B. (interview 4) de PDCA-focus op ontwikkelings- en implementatieprocessen legt, staat bij P.M. in relatie tot zijn functie van afdelingsdirecteur PDCA als beleidsinstrument in de onderwijsorganisatie en het stakeholdermanagement centraal. De relatie met het INK-managementmodel wordt straks nader toegelicht. Uit het interview blijkt namelijk dat PDCA in dat geval niet alleen voor het managen van projecten wordt gebruikt maar ook voor de programma's van het viertal opleidingen en de portfolio van de betreffende afdeling die onder deze afdelingsdirecteur valt. De term ‘programmaleider’ die voor de naam ‘teamleider’ van de onderwijsteams in alle afdelingen een jaar of drie geleden centraal is ingevoerd, onderstreept die integrale functionele benadering. Vanuit mijn functie als programmaleider VRPC (Ruimtelijke Vormgeving) die ik tot de recente reorganisatie van onderhavige afdeling mocht bekleden, is de kijk op het onderwerp van mijn onderzoek in wezen geïnspireerd.

6) Scrum (Agile), PDCA: Het door Takeuchi en Nonaka (1986) op weg gebrachte en in 1995 door Schwaber en Sutherland geformaliseerde Scrum is een iteratief raamwerk gericht op continue verbetering in de ontwikkeling van software en ICT. Het is één van de lichtste Agile-methoden en daarmee minder voorschrijvend dan Atern. Volgens Schop (2013) betekent het Engelse woord Agile behendig, lenig en gaat de Agile projectaanpak ervan uit dat de wereld tijdens een project kan veranderen en neemt veranderingen mee zonder het resultaat uit het oog te verliezen. Het eindproduct staat niet volledig vast en veranderingen worden eerder omarmd dan afgewezen. In de sterker gereguleerde projectaanpak probeert men daarentegen de specificaties vooraf in detail vast te leggen en richt men een formeel beperkend change management proces voor veranderingen in.

In de benadering van N.W., programmaleider van de opleiding Game Artist, vormt Scrum de kern van het werk in de verschillende projecten in het kader van de opleiding omdat die methodiek ook in het beroepsveld vooral wordt gebruikt voor projecten zoals in het interview ter sprake gekomen. Waar Scrum ervoor dient om in korte iteraties van gemiddeld een week de lijn ter ontwikkeling van een product of toepassing te volgen, genereert de 1^e (binnen)schil met Agile de nodige flexibiliteit in projecten die gaandeweg wijzigingen door veranderende omgevingsfactoren (markt, ontwikkeltools, wensen van de klant) en/of al doende gevonden nieuwe ideeën mogelijk moet maken in tegenstelling tot de waterval-methodiek die niet voorziet in sprongen terug. Natuurlijk moeten ook onder Agile aan de hand van de MoSCoW-criteria knopen worden doorgehakt. Maar door de ingenieuze toepassing van PDCA als 2^e (buiten)schil door collega programmaleider N.W., die daarmee al een reeks ervaringen heeft en van wie ik in dat opzicht veel heb kunnen leren, kunnen vondsten die in een bepaald project geen ruimte hebben gevonden, in het vervolg weer meegenomen worden. Dat bevordert tevens de ontwikkeling van volwassenheid van de opleiding inclusief de facilitering van onderwijsprojecten door mensen, middelen en tijd en de afstemming met stakeholders en de interne even als de externe omgeving.



7) ProjectMatig Werken: Deze methode waarvoor niemand het eigenaarschap claimt en dus geen certificering mogelijk is, dateert van 1984, volgens Moussault e.a. (2010) “na Systems Management de hoeksteen onder de Nederlandse methoden voor projectmanagement”. Daarbij blijft open of ‘Systems Management’ betrekking heeft op het managen van IT-systemen, waarvoor de term thans in gebruik is, of op het door o.a. NASA, later Philips, Berenschot (Systems Management) en Twijnstra Gudde (Projectmatig Werken) ontwikkelde PMW of op het bij grote technologische projecten thans gehanteerde Systems Engineering dat nog het meeste overeenkomt met de van origine door de NASA met name bij het Apollo-project als methode voor projectmanagement bekend geworden Systems Management. ProjectMatig Werken (PMW) leent zich als conceptuele methode blijkbaar ook voor het managen van creatieve processen door de drieslag faseren, beheersen en beslissen en hanteert bij het faseren de drie principes 1) eerst denken (PLAN), dan doen (DO), 2) doordenken van voren naar achter en van achter naar voren (CHECK) en 3) van grof naar fijn (ACT). Ook het geheel van voornoemde drieslag kan naar een relatie met PDCA worden vertaald in de zin van de fasering plannen (P), uitvoeren (D)/beheersen (C) en beslissen (A) waarbij de uitvoering bij PMW ‘projectweg’ wordt genoemd en de fasering op basis van de drie voornoemde principes de volgende fasen kent: 1) initiatiefase (doelen, resultaat en afbakening), 2) definitiefase (eisenpakket projectresultaat en gebruiksomgeving), 3) ontwerpfasen (gekozen oplossing en vormgeving van het resultaat), 4) voorbereidingsfase (werkwijze, materialen en resources), 5) realisatiefase (operationeel resultaat) en 6) nazorgfase (gebruik en onderhoud resultaat). Hierbij valt op dat er veel ruimte is voor initiëren, definiëren (P), ontwerpen (P/D) en voorbereiden (D). Dat komt overeen met het ontwerpproces in onderhavige creatieve setting, hoewel de DO-fase al met het ontwerpen begint en met het klaar zetten van de benodigdheden verder gaat met het oog op de realisatiefase (D/C) die gekenmerkt is door het beheersen van het ontwerp tijdens de uitvoering en de oplevering (A), terwijl de nazorgfase hier eerder betrekking heeft op de beoordeling van de resultaten en de feedback met het oog op de ontwikkeling van de professionaliteit van de studenten. Ondanks de handvatten die PMW voor de organisatorische inrichting van creatieve processen biedt, rijst eens te meer de vraag of het volgen van de PDCA-cirkel niet meer rust en overzicht in het proces kan brengen wat het gebruik van de handvatten uit PMW niet hoeft te beletten. Dat geldt zoals boven over de combinaties van methodieken gezegd in wezen voor alle maatwerkoplossingen die onder de paraplu van PDCA kunnen draaien.


Projectmatig Creëren (PMC): Voortbordurend op ProjectMatig Werken heeft organisatieadviesbureau Kern Konsult vervolgens in de jaren negentig de menselijke aspecten toegevoegd en daaruit is 1995 Projectmatig Creëren voortgekomen. In feite zijn er in Nederland vier methoden die een brede toepasbaarheid hebben en ook breed voor projectmanagement gebruikt worden; PMBoK, Prince2, Projectmatig Werken en Projectmatig Creëren. PMBoK heeft zijn oorsprong in de Verenigde Staten, PRINCE2 in Groot-Brittannië en ProjectMatig Werken en Projectmatig Creëren in Nederland. De PMBoK is een verzameling Best Practices die voorkomt uit de Best Practices praktijk van PMI-USA. Gezien de aandacht in de Verenigde Staten voor hergebruik van Best Practices, waarbij ieder vergelijkbaar volgend project met dezelfde problematiek probeert voort te bouwen op eerdere ervaringen, is het logisch dat de PMBoK een verzameling van zulke Best Practices is. In de cultuur van Groot-Brittannië speelt hiërarchie een grote rol, in combinatie met de behoefte aan control en grip. Deze trend is vooral terug te vinden in PRINCE2. In Nederland zien we een behoefte aan het belichten van de menselijke kant van het managen van een project en een behoefte aan structuur. Het afstemmen van de uitgangspunten met alle stakeholders en het komen tot consensus is afkomstig uit de Nederlandse ‘poldercultuur’. ProjectMatig Werken is ontwikkeld vanuit een “ingenieursvisie” (door met name Twijnstra Gudde), in vervolg op Systems Management. Projectmatig Creëren vindt zijn oorsprong niet in een bepaald vakgebied of branche, maar in een filosofie over hoe organisaties (moeten) werken en scoort in het vergelijkend onderzoek naar de 10 meest gebruikte methoden van projectmanagement door Moussault e.a. (2013) evenwichtig en in totaal vóór PMBoK het hoogst op de aspecten omgeving, gedrag en technisch, terwijl met name PRINCE2 en in mindere mate PMBoK hoger scoren op technisch maar lager op gedrag. Dat mag als aanleiding gelden voor de combinatie met PMW bij een creatieve opleiding. Immers speelt het menselijk aspect bij het begeleiden van studenten een belangrijke rol. De correlatie met PDCA zit in de lus van Neerzetten (Het-kant, P), Aangaan (Wij-kant, D), Bijdragen (Ik-kant, C) en Sturen (Zij-kant, A), zoals afgebeeld in het plaatje “De vier creatiekrachten van Projectmatig Creëren” bij interview 7, waarin uiteraard vormkracht, samenwerkingskracht, persoonlijke kracht en voedingskracht essentiële onderdelen van het onderwijsleerproces zijn (zie resultaten SARV-audit in bijlage^A).



3. Welke generieke projectmanagementinstrumenten zijn er in relatie tot PDCA?

De nieuwe PMI-PMBOK Fifth Edition (2013) sluit erg nauw aan bij de nieuwe ISO-21500 (2012) standaard die overkoepelende richtlijnen en werkkaders verschaft voor het organiseren, realiseren en afsluiten van projecten. Prince2 is eerder methodisch aangelegd terwijl IPMA de focus legt op competenties van projectmedewerkers. In de realiteit is geen een standaard of methode zo maar bruikbaar voor welk project in welke omgeving dan ook. Ze zijn allen zo algemeen mogelijk opgebouwd voor een zo groot mogelijk toepassingsgebied. Dus er is een personalisatie of vertaalslag nodig om tot een bedrijfseigen passend gestructureerde projectaanpak te komen. De meeste standaarden en methodes overlappen elkaar op vele gebieden en de verschillen zijn niet te groot. Anderzijds zijn ze in vele gevallen ook complementair, handig bij de opzet van een bedrijfseigen projectaanpak. Voor elke situatie is ergens wel een bruikbare oplossing beschikbaar in één van deze standaard structuren.

Nadat tot hierboven al een aantal methodieken en mogelijke combinaties de revue zijn gepasseerd, hieronder een beknopt overzicht van overeenkomsten en verschillen tussen de meest gebruikte wereldwijde standaards:

PMBok (PMI): framework	PRINCE2 (OGC): methode	ISO 21500 (IPMA): framework
verzameling best practices: "wat" 	7 principes: "wat" en "hoe" Voortdurende business rechtvaardiging Leren van ervaringen Duidelijke rollen/verantwoordelijkheden Managen per fase (documenteren/bijsturen) Managen by exception (speelruimte bepalen) Productgericht plannen Aanpassen aan projectomgeving	Projectmanagementconcepten gericht op "wat"
10 functiegroepen Integratie Stakeholders Scope Mensen (Human Resources) Tijd Kosten Risico Kwaliteit Inkoop Communicatie	7 thema's Business Case (waarom dit project?) Organisatie (organisatie/gebruikers/ leveranciers) Plannen (hoe, wat, waar, wanneer, door wie?) Voortgang (toleranties bewaken/stuurgroep) Risico (= product van kans en impact) Kwaliteit (volgens productspecificatie) Wijziging (aanvraag en goedkeuring)	10 kennisgebieden Integratie Stakeholders Scope Middelen (Resources) Tijd Kosten Risico Kwaliteit Inkoop Communicatie
5 procesgroepen Initiatie Planning P Implementatie D Controle C Afsluiting A	7 processen Initiatie (IP: Initiating a Project) Sturing (DP: Directing a Project) Fasenmanagement (CS: Controlling a Stage) Overgangsmanagement (SB : M. Stage Boundary) Productmanagement (MP: M. Product Delivery) Afsluiting (CP: Closing a project)	5 procesgroepen Initiatie Planning P Implementatie D Controle C Afsluiting A
47 processen (zie bijlage ^C)	40 activiteiten (zie bijlage ^D)	39 processen (zie bijlage ^E)

ISO 21500 Project management concepts

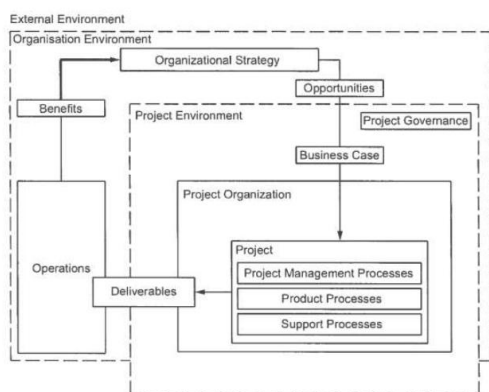


Figure: Guidance on project management (ISO/DIS 21500:2012) Edition 2012-09-01, Austrian Standard Institute, page 3

ISO 21500 Project stakeholders

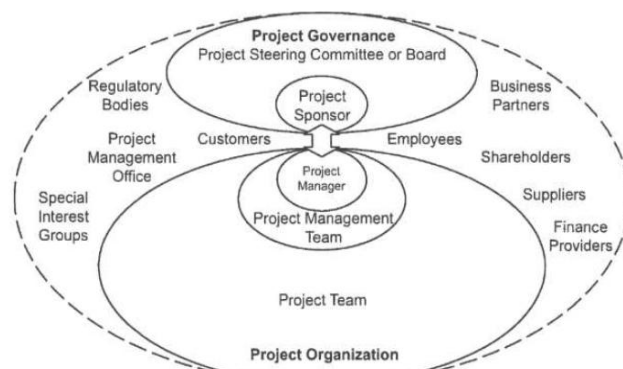


Figure: Guidance on project management (ISO/DIS 21500:2012) Edition 2012-09-01, Austrian Standard Institute, page 7

Uit de standaards blijkt dat PMBoK en ISO 21500 raamwerken zijn die vergaande overeenkomsten vertonen en eerder een informatief karakter hebben dan het meer instructieve PRINCE2, zoals tot hier al eens aangetoond. Eveneens is aangetoond hoe PRINCE2 in termen van PDCA gevat kan worden (zie met name het interview 2). ISO 21500 is gedurende de afgelopen jaren in overleg met 42 landen, IPMA en de Projectcommissie ISO/PC

236 ontwikkeld, niet om bestaande methodieken te vervangen maar als globaal begrippenkader en brug tussen bestaande en nieuwe werkwijzen in bedrijfsleven, overheid en non-profit sector. Net zoals Procesmanagement geschikt is om naast projecten de ontwikkeling van ideeën te managen in dusdanig complexe verhoudingen dat zij niet in één project te vatten zijn, kan PDCA als kwaliteitsmanagementinstrument een overkoepelende functie vervullen mede ter bevordering van de volwassenheid van een organisatie, maar is daarnaast al goed inzetbaar voor het managen van projecten onder gebruikmaking van de in de organisatie bekende of onder de aandacht te brengen instrumenten voor projectmanagement vanuit voornoemde verschillende invalshoeken.

ISO 21500 Project management processes

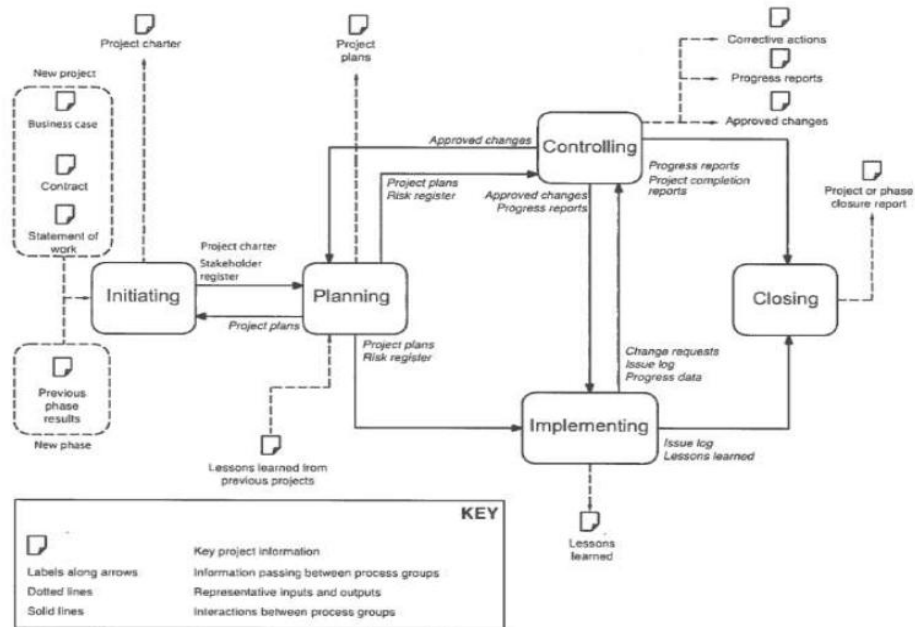
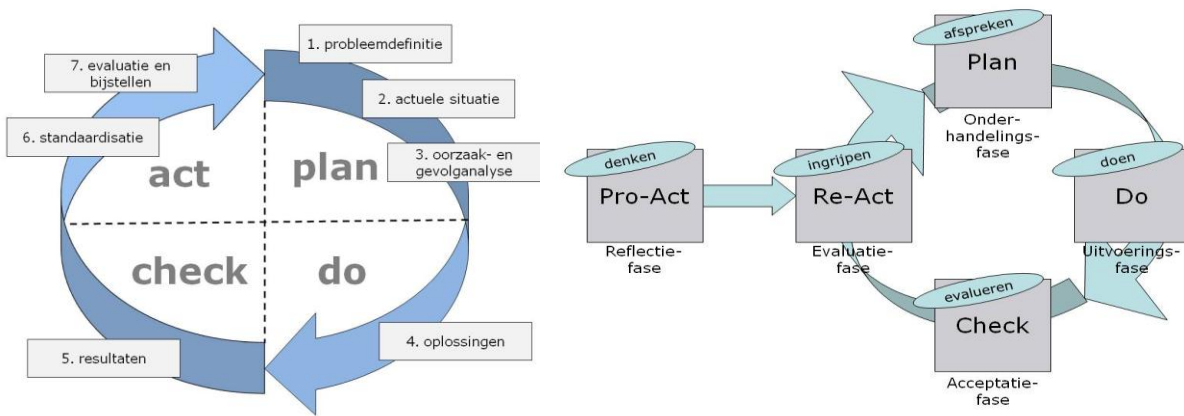


Figure: Guidance on project management (ISO/DIS 21500:2012) Edition 2012-09-01, Austrian Standard Institute, page 12

Figure 6 — Process group interactions showing representative inputs and outputs

Van de zowel in PMBoK als ISO 21500 onderscheiden hoofdprocessen cq. procesgroepen ligt de initiatiefase net als trouwens bij PRINCE2 vooraan de start van het project met de PLAN-fase, gevolgd door implementatie, te vergelijken met de DO-fase door uitvoeren van het plan cq. implementeren van de doelen in de projectweg, in relatie tot controlling in de CHECK-fase en closing na eventuele bijstelling van de implementatie in de ACT-fase.



(Schop 2013)

Daarbij vormt elk bereikt doel, groot of klein, binnen de organisatie de volgende trede voor nieuwe projecten zodat elk project bijdraagt niet alleen tot de oplossing van van buitenaf opgelegde (top down) of van binnenuit (bottom up) gesignaleerde veranderings- en/of verbeterpunten, maar door het meenemen van de resultaten uit reflectie en evaluatie in de slotfase van een project ook tot de volwassenheid van de organisatie in haar geheel. De organisatie evolueert op deze wijze tot een kenniscentrum voor het oplossen van problemen en verbetering van de inhoudelijke en organisatorische kwaliteiten met alle mogelijkheden die interne en externe uitwisseling kan bieden. Zodoende strekt PDCA tot drie toepassingsgebieden: Projectmanagement, Procesmanagement, Organisatiemanagement onder inachtneming van een aantal voorwaarden zoals definitie van cruciale KPI's, SMART geformuleerde doelen, teambuilding, flexibele teams, sturing en wederzijdse communicatie, MoSCoW weloverwogen inzet van mensen en middelen, mijlpalen, lessons learned, stakeholdermanagement e.a.

7. Methoden van onderzoek en resultaten

De basis voor het onderzoek wordt gevormd door de beantwoording van de deelvragen 4 t/m 6.

4. Wat zijn de missie, visie en strategie en de projectstructuur van de organisatie?

4.1. Missie, visie en strategie van de organisatie

4.2. Beoordelingssystematiek en frequentie

4.1.1 Missie

Mediacollege Amsterdam (*Ma*) leidt op tot gemotiveerde technisch creatieve vakmensen voor de mediabranche die interdisciplinair kunnen samenwerken in een veranderende markt.

4.1.2 Visie

Wij kijken naar externe en interne ontwikkelingen en maken daarbij onderscheid tussen markt, overheid, studenten en ouders en organisatie. Vervolgens verbinden we daar conclusies aan.

4.1.2.1 Markt: Digitalisering communicatie en informatie, interactie, crossmedia, nieuwe media.

Ontwikkelingen op de voet volgen, voor studenten toegankelijk maken en er zelf aan bijdragen.

4.1.2.2 Overheid: Scholen zullen in de toekomst worden beoordeeld na scores op tevredenheid van afnemers, studenten en medewerkers en op rendement (Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011-2015"). De overheid bepaalt de kaders waaraan *Ma* moet voldoen..

4.1.2.3 Studenten/ouders: Voldoen aan en afstemmen op verwachtingen communiceren.

4.1.2.4 Toeleverende en afnemende scholen: VMBO - MBO – Werk/HBO (verschillen).

4.1.2.5 Concurrentie: Werving als vakschool - voorlichting meerwaarde t.o. ROC.

4.1.2.6 Organisatie: Van projectgestuurd onderwijs naar solide leerplannen ter verantwoording bij de inspectie en behalen van het vereiste rendement. Om goede vakmensen op te leiden, zijn professionele docenten en organisatie nodig ter verbetering van bedrijfsvoering en structuur van de organisatie. Ook werken aan de cultuur van de organisatie en scholing personeel is in deze periode van groot belang, verantwoording afleggen naar elkaar cruciaal.

4.1.3 Strategie

4.1.3.1 Verbinden: Marktbinding door samenwerking met en directe aansluiting op bedrijven uit media-, communicatie- en informatiebranche. We leiden studenten op om over de grenzen van het vak te kijken door middel van crossmediale projecten.

4.1.3.2 Vernieuwen: Aansluiten bij de toekomstige ontwikkelingen. We willen met studenten en in co-makership met bedrijven nieuwe media exploreren en toegankelijk maken.

4.1.3.3 Verduurzamen: Kwaliteit van ons onderwijs en de organisatie verankeren door structuur in de organisatie, verantwoorde volumegroei, een samenhangend onderwijsaanbod, adequate huisvesting en gezonde financiën.

4.2. Beoordelingssystematiek en frequentie

4.2.1 Medewerkers: jaarlijkse beoordelings- en ontwikkelrondes volgens vast stramien

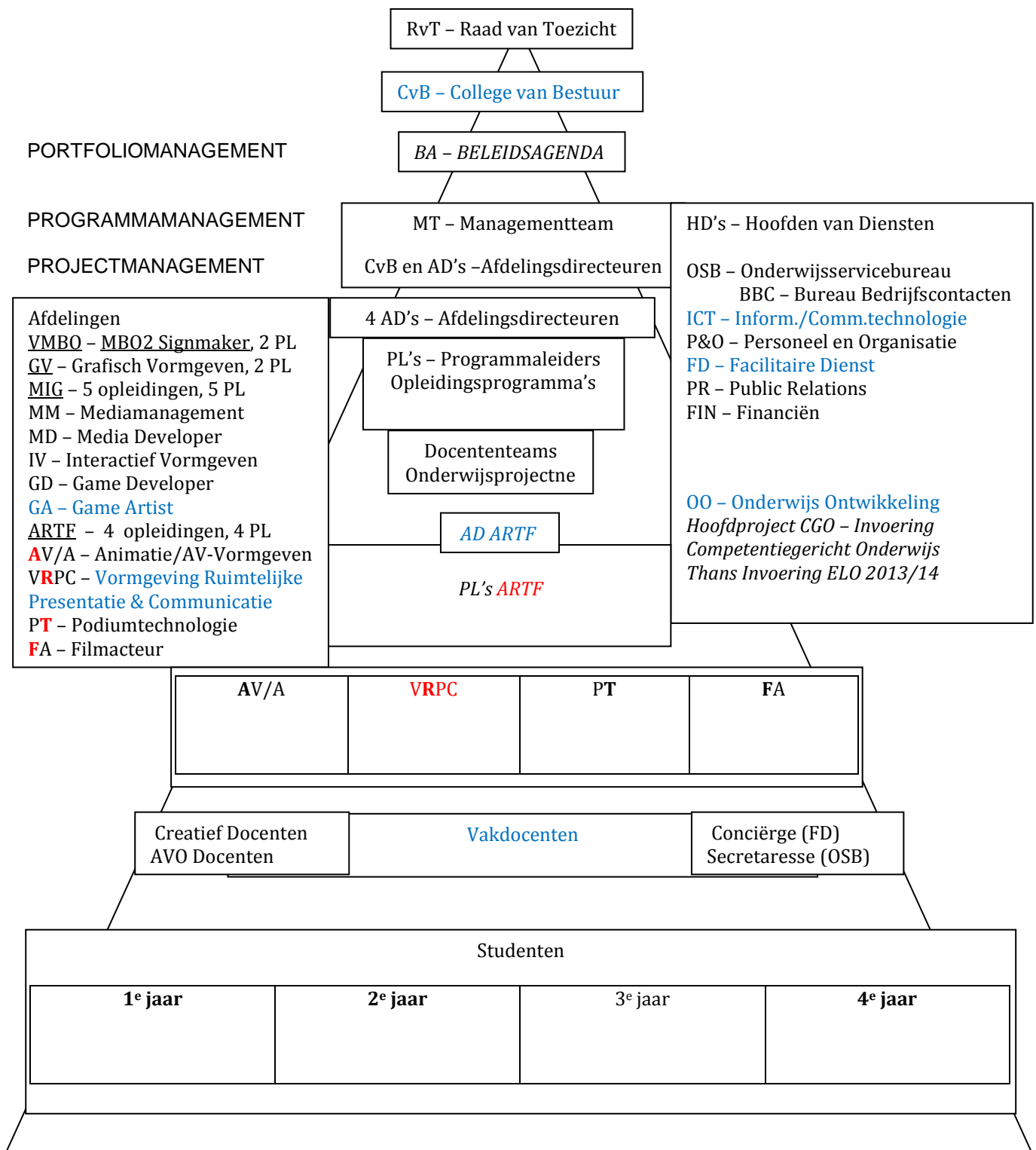
4.2.2 Studenten: driemaandelijkse beoordeling cf. kwalificatiedossiers/leerplannen

4.2.3 Organisatie: interne audits en externe beoordeling inspectie (1 x per 3 jaar)



4.3 Projecthiërarchie en -functionarissen ten behoeve van het empirisch praktijkonderzoek

blauw: organisatieonderdelen interviewpartners, rood: eigen (sub)afdeling auteur



Schematische indeling projectniveaus *Ma* van boven naar beneden (piramide)

Uitgaande van de onlangs door het bestuur geformuleerde missie, visie en strategie spelen projecten zowel intern alsook met betrekking tot externe relaties cq. stakeholders een structurele rol in het verandertraject dat door de directie uit interne en externe noodzaak op weg is gebracht om de organisatie aan de omgevingseisen aan te passen en tegelijkertijd door een krachtige bundeling van beschikbare en nog te verwerven expertise invloed op de omgeving uit te oefenen en de concurrentiepositie van de school in onderwijsland te versterken.

5. Welke projectmanagementmethodieken in relatie tot PDCA worden toegepast?

5.1 Als onderzoeksinstrument is gekozen voor **Representatieve Interviews** door aan de hand van de volgende vragen halfopen gesprekken te voeren met projectleiders op verschillende functies en niveaus in de organisatie en zowel projectbepalende factoren, aanpak, voordelen en risico's, aanbevelingen en aanzetten tot evaluatie te achterhalen alsook uit de antwoorden en de geïdentificeerde methodieken conclusies te kunnen trekken over de kansen die PDCA als generiek projectmanagementinstrument biedt voor uitwisseling van kennis en ervaringen uit projecten ten behoeve van organisatiebreed operationaliseerbare projectevaluaties en daarmee en bijdrage te leveren aan het uitvoeren en doorontwikkelen van de missie, visie en strategie van de organisatie:

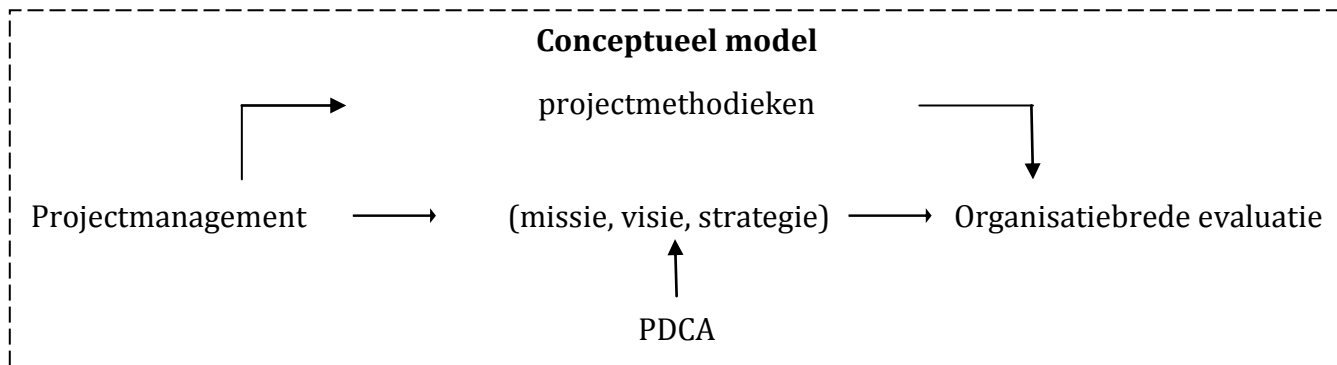
1. Wat is de aanleiding voor het project?
 - 1.a) hoe urgent is het project?
 - 1.b) hoe gaat de inventarisatie?
 - 1.c) invloeden van en naar buiten?
2. Hoe wordt/is het project ontworpen?
3. Hoe wordt/is het project gepland?
4. Hoe wordt/is het project uitgevoerd?
5. Hoe wordt/is het project afgeleverd?
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 CommunicatieTechnologie
Interview 3 met D.J., plv. hoofd Facilitaire Dienst
Interview 4 met P.B., hoofd OnderwijsOntwikkeling
Interview 5 met P.M., afdelingsdirecteur ARTF
Interview 6 met N.W., programmaleider GA
Interview 7 met A.N., hoofddocent Vakinhoudelijke Ontwikkeling VRPC

Uit analyse van de interviews blijken projectmanagementmethodieken in relatie tot PDCA die in uiteenlopende projecten in de organisatie worden toegepast, maar merendeels door de gebruikers niet als zodanig benoemd.

Het conceptueel model is de leidraad voor het onderzoek van projectmanagement naar brede projectevaluatie.



5.2 Per interview kunnen de **resultaten** als volgt worden samengevat:

Interview 1

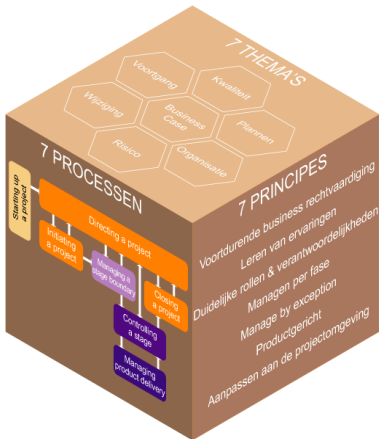
Hoewel niet expliciet genoemd herkenbaar gebruik van raamwerk *PMBOK* en nastreven volwassenheid volgens *OPM3*. Het geheel kan professioneler worden aangepakt om te voorkomen dat projecten inzakken. Er wordt soms onvoldoende aangegeven, wanneer een project klaar is ondanks tekorten volgens afspraken, waardoor er geen duidelijk einde is en onvoldoende evaluatie plaatsvindt om nieuwe kaders te creëren voor de volgende conceptfase samen met de stakeholders ter ontwikkeling van de beleidsagenda. Onrealistische planning (**P**), onvoldoende procesbewaking (**D**) en bijstelling (**C**): gebrekkige vaststelling, communicatie, implementatie (**A**).



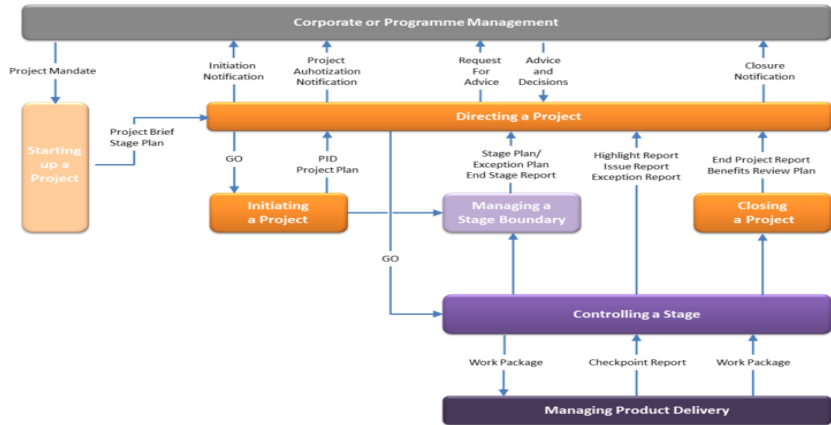
Kanttekeningen

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, verantwoordelijk), stakeholders (publiek: informeren, vragen, voortgang delen). Aanpak risico's mogelijk onder **PDCA** ter verbetering onderlinge aansluiting aanwezige elementen.

Interview 2



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



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 draiboek filteren en monitoren, scope helder krijgen, dan uitwerken van globaal naar gedetailleerd en helder houden.

Kanttekeningen

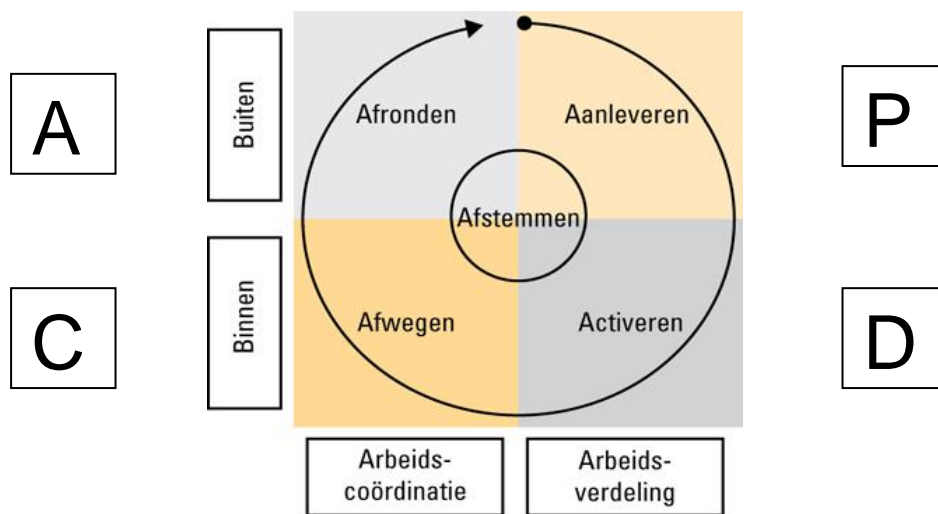
Niet te lang over scope doen omdat anders de motivatie inzakt, projectdocumentatie blijft aandachtspunt evenals leren van ervaringen vanwege de verdeelde aandacht van medewerkers in het onderwijs tussen projecten en lijnactiviteiten, veelal onderbroken door incidenten die improvisatie vergen naast routine.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

Interview 3

Projectmatig werken (Grit (2005), hands-on mentaliteit, heldere voortgang (bij knelpunten afvinklijst MS Word), simpele afsprakenlogica leverancier/uitvoerder, montage-/communicatiefouten, wijziging/budgetoverschrijding.

Kanttekeningen

Heldere communicatie met acceptanten in de planfase, plan definitieve status, uitvoerders op de vingers zien. Hoog gehalte A4-Projectmanagement (veel gebruikt bij bouwprojecten) en vergaande overeenstemming **PDCA**.



Figuur 5.1.1 De A4-kwadranten

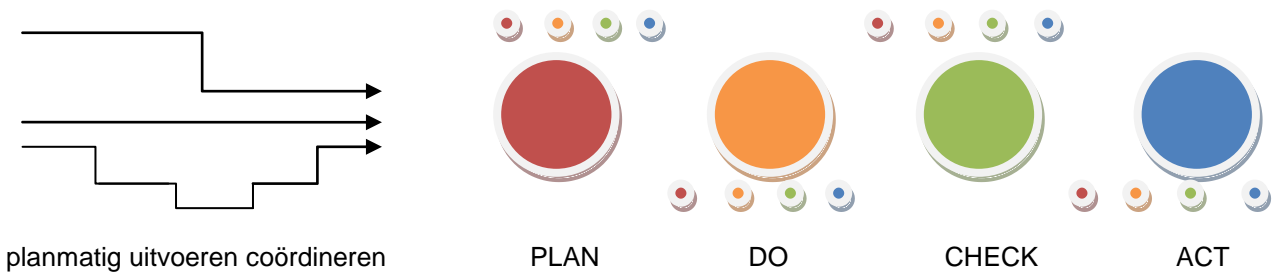
(Moussault e.a. 2011, p. 56/ Hombergen, 2006, p. 9)

Interview 4

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.

Kanttekeningen

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: **LEAN** voor de klant. Contact met maatgevende overheden en anticiperen op toekomstige beleidsvoornemens. **PDCA** voor ons 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

nu
bottom up

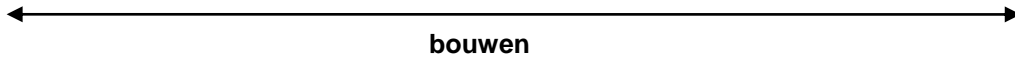
beginsituatie
student/ouders
schoolorganisatie

wat moeten we, wat willen we?

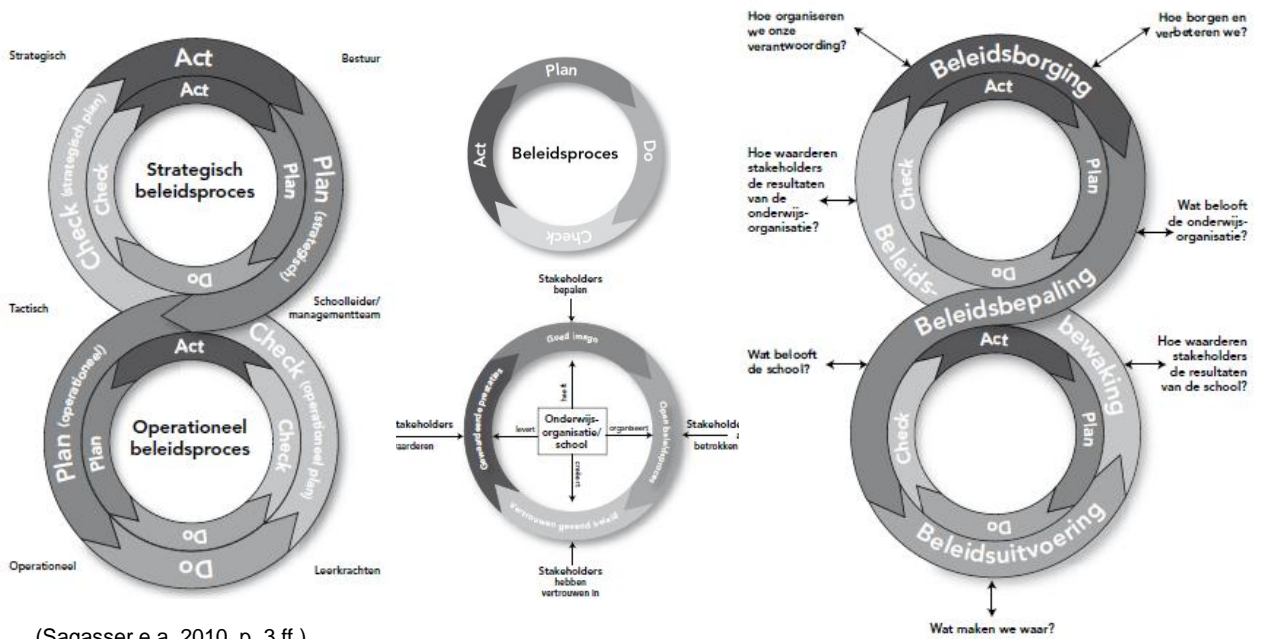
leerlijnen
stakeholders
onderwijsinspectie

straks
top down

examens
bedrijfsleven
vervolgopleidingen



“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.”



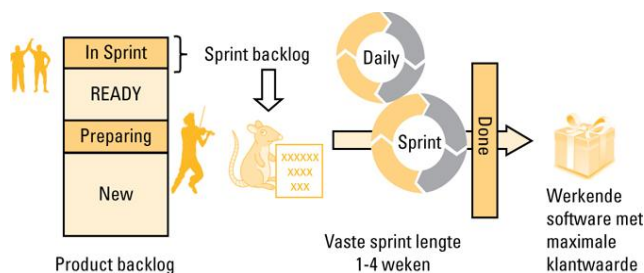
(Sagasser e.a. 2010, p. 3 ff.)

Kanttekeningen

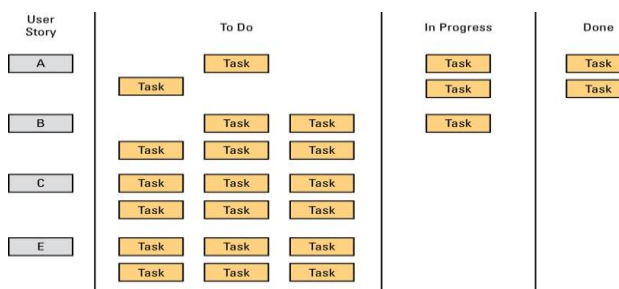
PDCA-cyclus als uitvoerings- en beheersinstrument voor verbeteringen in afdelingsstructuur, ontwikkeling van het onderwijs als belangrijkste product van de organisatie ten bate van haar klanten (primair studenten/ouders, secundair afnemende bedrijven en vervolgopleidingen) en onderwijsondersteuning door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

Interview 6

Multidisciplinaire “agile” (snel/flexibel) open samenwerking onder Scrum in wisselende teams onder eigen regie van ontwikkelaars, designers, programmeurs, testers en administratoren. Bij gebrek aan commitment 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 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)



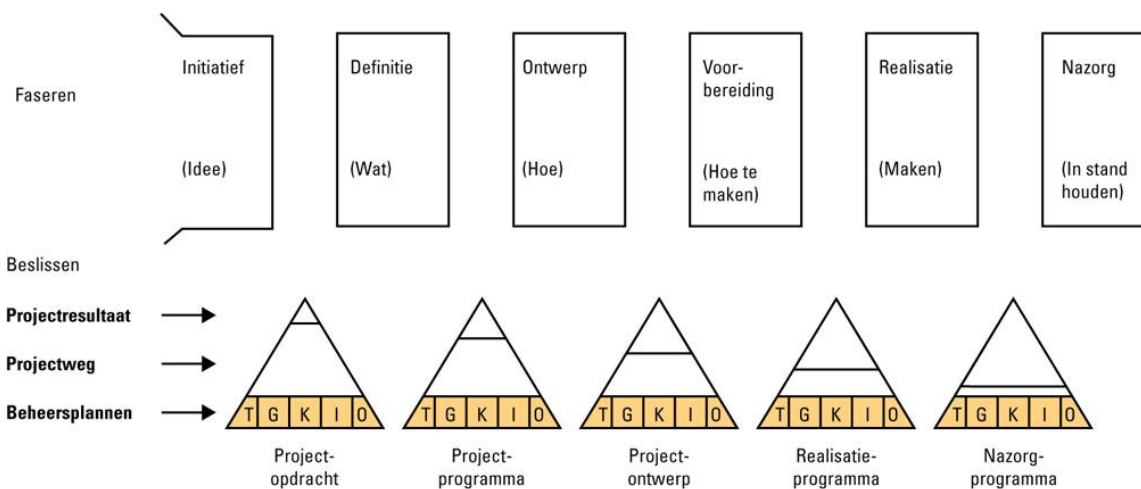
Figuur 5.9.2 Scrumboard zie ook www.trello.com voor virtueel scrumboard

Kanttekeningen

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?

Interview 7

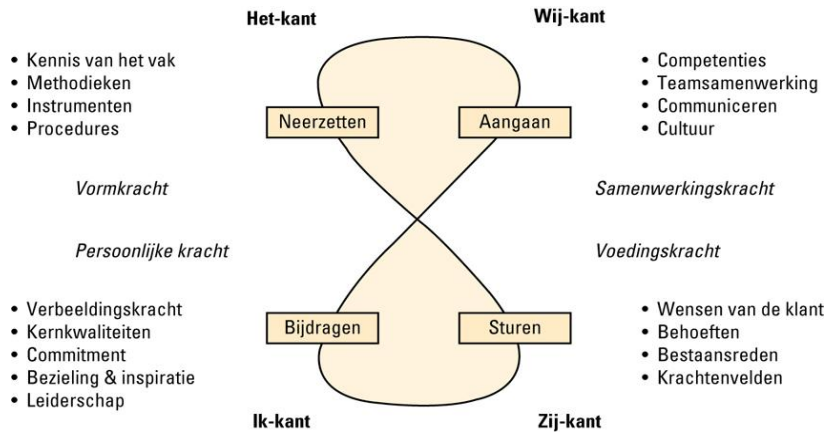
Projectmatig werken (organisatorisch), *Projectmatig Creëren* (inhoudelijk). **(P)** Tijdoverschrijdingen, conflicten met onderwijslijn/halfbakken lijnstructuur (projectmatig werken conflicteert met regulier rooster), **(D)** onvoldoende input evaluaties, geen structurele indicatoren (kpi's), vage audits 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.



Figuur 5.8.1 De drieslag faseren, beheersen, beslissen (p. 136 brondocument) (Moussault e.a. 2011, p. 103, Projectmatig werken)

Kanttekeningen

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

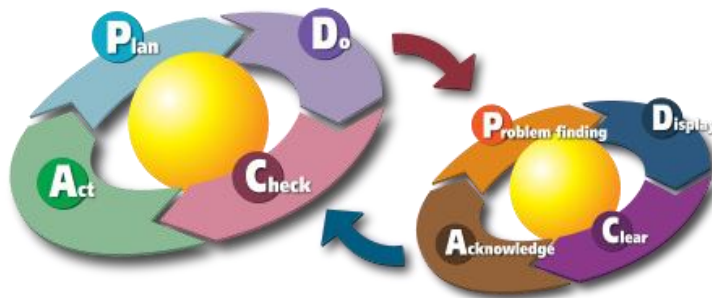


Figuur 5.7.1 De vier creatiekrachten van Projectmatig Creëren (p. 8 brondocument)

(Moussault e.a. 2011, p. 97)

5.3 De analyse van de resultaten over de gehele lijn levert het volgende op:

Uit de samenvattende analyse blijkt dat ten aanzien van al dan niet expliciet gehanteerde projectmethodieken de relatie met PDCA als optie voor een generieke koepel met het oog op het stroomlijnen en benoemen van ervaringen uit de verschillende representatieve projecten per organisatielaag meer of minder is geaccepteerd. Verder wordt onderkend dat PDCA een sterk reflectie-instrument tijdens uitvoeringsfasen van projecten kan zijn zonder het krachtenspel zoals uitgebeeld in bovenstaand figuur te verwaarlozen, maar juist productief te maken.



(Imai 1996)

Hoewel uit de overeenkomsten van PDCA met overige gehanteerde projectmethodieken blijkt dat de stappen in de gekozen projectprocessen onder PDCA generiek afgebeeld kunnen worden, hoeft daaruit niet onmiddellijk de verplichting worden afgeleid om alle projecten onder PDCA te laten managen omdat kennis en ervaring uit diverse methodieken een bron van wederzijdse inspiratie en feedback kan zijn mits onder PDCA geëvalueerd voor continue kwaliteitsverbetering die op termijn kan uitmonden in organisatiebrede toepassing van PDCA.

Onderstaande tabel geeft aan in welke mate geïdentificeerde projectmanagementprincipes/PDCA voorkomen in de representatieve steekproef, die conform de onderzoeksvraag met de focus op het organisatiebrede probleem van als zwak ervaren evaluaties en kennisdeling in relevante lagen en entiteiten van de organisatie is genomen. De positieve uitzondering bij Game Art (interview 6) met de symbiose van Scrum en PDCA wijst de goede weg die bij het cluster ARTF met de R voor Ruimtelijke Vormgeving (VRPC) pas recent is ingeslagen (interview 5).

Methodiek:	PMBok	Prince2	A4	Scrum	PMW	PMC	PDCA	"PDCA"
Interview 1	oo							o
Interview 2		oo						o
Interview 3			oo					ooo
Interview 4							oo (Lean)	ooo
Interview 5							ooo	ooo
Interview 6				ooo			ooo	ooo
Interview 7					o	o		o

Legenda:

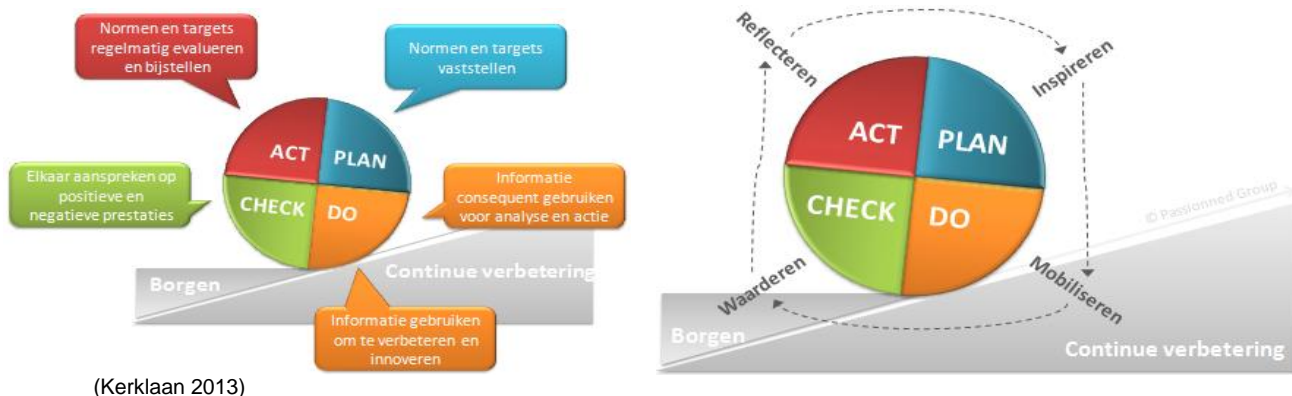
processen	zwak ...	midden ...	sterk	aanwezig
elementen	o	oo	ooo	...	gehalte

Kijken we naar de mate van zuiverheid van de gehanteerde projectmanagementprincipes, blijken behalve de zuivere toepassing van Scrum én PDCA bij respondent 6 andere methodieken niet zuiver te worden toegepast, maar met wisselende intensiteit van processen (van laag naar hoog: geel, oranje, rood) en elementen (van zwak naar sterk: o, oo, ooo) uit de improviserend met relevante kennis en ervaring gehanteerde methodieken. Lean Project Management combineert projectmanagement/intuïtieve planningsmethodes en lichte administratie.

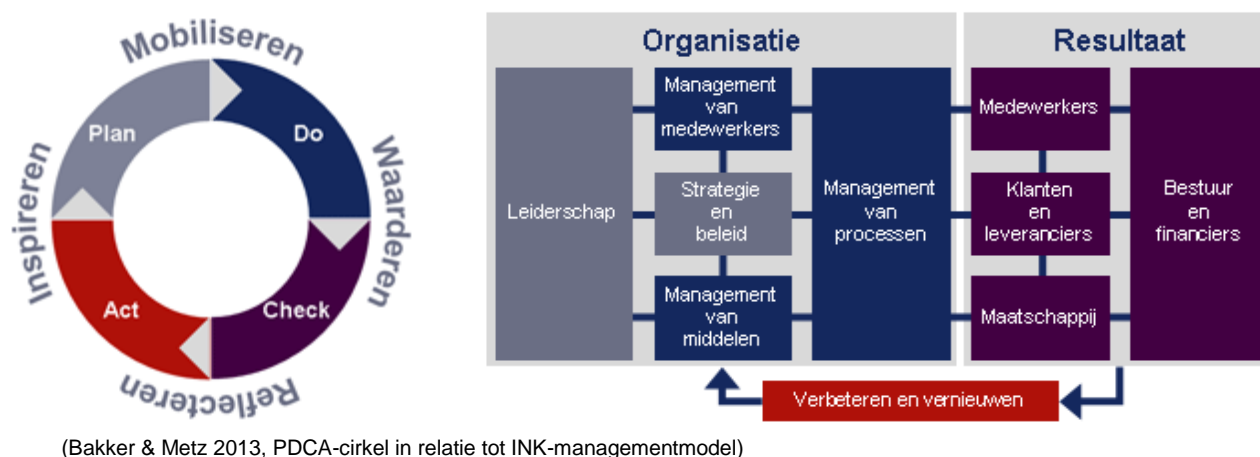
Kijken we naar het geheel van de methodische instrumenten, vertoont de aanwezigheid van PDCA in zuivere of afgezwakte vorm met 7 rode, 1 oranje en 2 gele blokken een licht overgewicht boven de overige methodieken met 7 oranje blokken. De aanwezigheid van elementen uit de besproken methodieken vertoont met 10 rondjes een licht overgewicht tegenover PDCA met 9 rondjes. "PDCA" is overall terug te vinden met in totaal 15 rondjes. Hier past voor kwalitatieve leerprocessen door overkoepelend projectmanagement het INK-managementmodel.

6. Wat is hier de relatie van veel gebruikte managementmodellen met PDCA?

Het vaststellen van normen en targets (P), gebruik informatie voor analyse/actie en verbetering/innovatie (D), elkaar aanspreken op positieve en negatieve prestaties (C) en normen en targets evalueren en bijstellen (A) kenmerkt niet alleen het streven van de onderhavige onderwijsinstelling (*Ma*) in haar totaal maar ook de gewenste organisatie van projecten binnen het INK-model als kader voor organisatieontwikkeling (interview 5).



De menselijke maat kan worden bereikt, geborgd en verstevigd door de via enkele projectmanagementbureau's in Nederland aanbevolen **IMWR-cirkel** die als het ware om de PDCA-cirkel heen draait zoals in bovenstaande afbeelding aangegeven. De PLAN-fase vergt inspiratie, de DO-fase mobilisatie, de CHECK-fase waardering en de ACT-fase reflectie, ruim voldoende extra aandachtspunten voor portfolio-, programma- en projectmanagers.



Kijken we vervolgens naar het verband van PDCA, IMWR en het in Nederland met name bij de overheid veel gebruikte **INK-managementmodel**, sluiten we de cirkel van dit onderzoek vanuit interview 1 met een lid van de RvB, waarin in beginsel een zeker PMBoK-gehalte te constateren valt: via ISO 21500 blijkt dat uiteindelijk te vertalen naar de generieke toepassing van de PDCA-cirkel op projectmanagement/organisatiemanagement vanuit PLAN: Leiderschap, Strategie en Beleid ongeacht het organisatieniveau waar het project/de verbetering plaats moet vinden (punt 7.4.1, p.12, Projecthiërarchie en Functionarissen uit het empirisch Praktijkonderzoek); DO: Management van medewerkers, middelen en processen; CHECK: Medewerkers, Klanten en Leveranciers, Maatschappij, Bestuur en Financiers (zie ook de al behoorlijk geroutineerde invoering van de PDCA-cirkel in interview 5 door een ervaren onderwijsmanager); ACT: continu Verbeteren en Vernieuwen (Missie, Visie en Strategie van de Onderwijsinstelling, punt 7.4.3, p.13). De IMWR-cirkel kenmerkt in de grafiek van Bakker&Metz duidelijker de overgangen van PLAN naar DO naar CHECK naar ACT naar PLAN en zo voorts. Immers geldt:

De PDCA-cirkel moet gaan rollen en de borgingsmomenten moeten het terugrollen à la Sysiphos voorkomen. Over Lean management is het nodige gezegd, programmamanagement vraagt om vervolgonderzoek. "Lean Project Management is een tak van sport, die in steeds meer bedrijfstakken wordt toegepast." (Huguenin 2009). Over "PDCA in Project Management" is in de literatuur nog weinig te vinden hoewel het echt voor de hand ligt.



PDCA in Project Management

Posted on [February 17, 2010](#) by [admin](#)

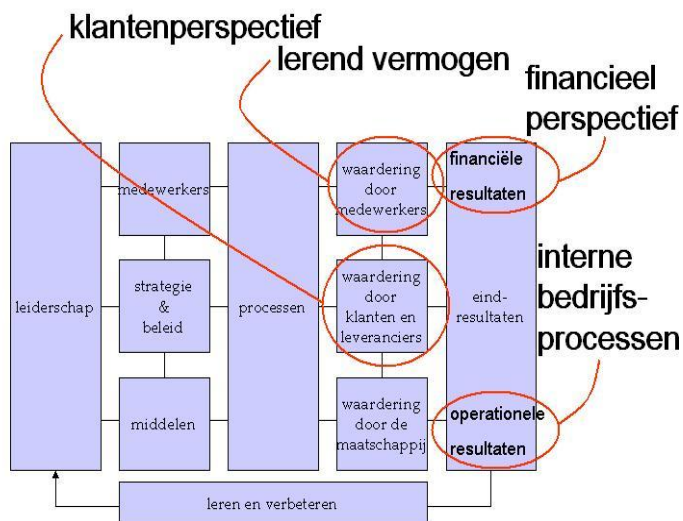
"Project Management is the only way" is a popular saying in project management circles. One can't successfully manage projects without following the basics concepts of project and quality management. Let us make a start with Deming's PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle. It is not only quality models and standards which invariably follow Deming's PDCA but also all successful projects. By definition, projects are temporary in nature as they have a date of start and end. Project Managers always remain under pressure. The only way they enhance the chances of their success are by following the PDCA cycle. How?

1. Unless planned well, there is no guarantee that the project will be able to satisfy its customer and other stakeholder needs.
2. Once the PM and others implement the provisions of planned arrangements in their projects, invariably there would be variations between the planned and actual parameters like time lines, effort deployed, cost and problems/ defects e.t.c.
3. One has to measure such parameters and compare them with planned ones.
4. In case there are *significant variations*, the project manager has to initiate appropriate preventive and/or corrective actions to bring the project back on track. This completes the PDCA cycle and it always remains in a spiral of continual improvement and change.
5. Members are invited to express their views and comments on this topic. We shall not only encourage comments on project management methodologies but also those on domain/ technology specific areas

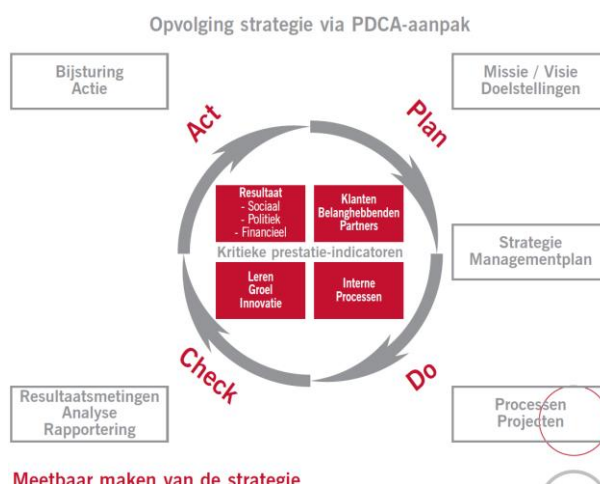
ACI Global Website http://www.aciglobal.com.au/Project_Management.html (Erskine 2010)

Daaruit volgt dat het in beginsel als kwaliteitsverbeteringsinstrument voor organisaties ontwikkelde PDCA-model toepasbaar blijkt op de uitvoering van projecten en met name om projectgangen op basis van andere modellen te vertalen naar een eensluidende terminologie om kennis van en ervaring met slaag- en faalfactoren te delen.

Komen we via PDCA bij het INK-managementmodel terecht, kunnen we via **BSC (Balanced Scorecard)** weer bij PDCA terecht komen. In de praktijk worden BSC en het INK-model nog wel eens naast elkaar gebruikt, BSC als instrument voor de besturing met KPI's (kritische prestatie-indicatoren) en INK voor organisatieontwikkeling. De samenhang wordt hieronder getoond en het is evident dat PDCA zowel een rol kan spelen voor 'leren en verbeteren' als ook voor projectmatig aanpakken van de BSC-kwadrant die aandacht behoeft om het evenwicht te herstellen. Immers is BSC een cyclisch instrument om de strategie van de organisatie te specificeren, in te voeren, te evalueren en bij te sturen langs de PDCA-cyclus, maar BSC geniet bij het *Ma* nog weinig populariteit.



(Schop 2013)



(FOD 2006)

8. Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat PDCA veel kansen op organisatiebrede projectevaluaties biedt om kennis en ervaringen uit alle gelederen ter attentie van alle betrokkenen te operationaliseren ter ondersteuning van missie, visie en strategie van de onderwijsinstelling en dat er zeker bereidheid is om hierin te participeren.

Blijft de vraag hoe de beoogde kennisdeling en borging in de lerende organisatie te verankeren, aldus HRM-medewerkster A.G. in een afsluitende reflectiebijeenkomst n.a.v. de interviews. Kunnen de intervisierondes met programmaleiders (voorheen teamleiders opleidingen) uitgebreid worden naar een community betrokkenen bij projecten hoog en laag? Kunnen bij gebrek aan man/vrouwkracht bij projecten zoals zich recent bij HRM heeft voorgedaan, teamleden naar rol of expertise tijdelijk worden toegevoegd aan projectteams om van de nood een deugd te maken met variaties in de bezetting voor het oplossen van knelpunten en trainen multi-inzetbaarheid van projectmedewerkers, wanneer op een gegeven moment het betreffende onderdeel van de lijn te weinig ruimte over laat om een project binnen de gestelde perken te realiseren? Bevroedt en verduurzaamt een dergelijke aanpak de coherentie per afdeling en tussen afdelingen en lijnorganisatie onderling? Immers ligt de toekomst van de organisatie volgens de beleidsagenda in VERBINDEN, VERNIEUWEN en VERDUURZAMEN!

Aangetoond is dat de PDCA-cirkel zich op basis van de vergelijkingen met de procesgangen van veel gebruikte methodieken van projectmanagement, de ruimte die PDCA biedt voor het inpassen van besturingselementen uit andere methodieken voor diverse soorten projecten en de relatie met managementmodellen als INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) en BSC (Balanced Score Card) leent als generiek instrument voor projectmanagement^F. Methodieken als Procesmanagement, NPD (New Product Development) en Systems Engineering zijn gezien de aard van de organisatie en lage affiniteit met industriële concepten hierin evenmin meegenomen als ISO 21500.

8.2 Aanbevelingen

Voor de organisatiebrede en -diepe inzet van PDCA voor projectmanagement is het voorstel geopperd om een PMO (permanent ProjectManagementOffice) te installeren waar alle informatie en kennis uit en van projecten centraal wordt beheerd en beschikbaar gesteld om speerpunten op de beleidsagenda structureel uit te zetten en in te halen volgens de benadering van Push naar Pull door de kennis niet in de organisatie te drukken maar signalen uit de organisatie pro-actief op te vangen, te versterken, te coördineren en te operationaliseren in termen van projectmanagement - programmamanagement - portfoliomanagement conform strategische doelen.

Omdat zeer de vraag is of voor een permanent PMO voldoende middelen beschikbaar zijn, werd als alternatief een (half)jaarlijkse ronde tafel voor ervaringsuitwisseling en stroomlijnen van aandachts- en leerpunten met bij projecten betrokken medewerkers genoemd die of apart of in het kader van de 4 keer per jaar georganiseerde Ma-brede studiedagen zouden kunnen plaats vinden. Nadeel hiervan is dat bij prangende vragen uit projecten binnen de organisatie geen spontane terugkoppeling mogelijk is, hooguit op informele wijze. Tussenoplossing zou een zgn. pop-up PMO kunnen zijn dat uit een pool ervaren projectdeskundigen binnen en buiten de organisatie bestaat en ad-hoc naar gelang de probleemstelling in wisselende samenstellingen aangeropen kan worden. De periodieke ronde tafels en/of workshops hebben dan de functie om tussentijdse ontwikkelingen te borgen en nieuwe initiatieven te bevorderen, in overleg te schrappen of in een andere context onder te brengen.



'Pull'-communicatie zorgt ervoor dat de doelgroep zélf de boodschap vaststelt. Het project prikkelt, organiseert en faciliteert zodat mensen gaan denken en beleven. (Busschots e.a. 2011)

Tenslotte zouden projecteigenaren in het verlengde van breed gedeelde projectevaluaties en operationalisering van leringen voor nieuwe projecten sterker betrokken kunnen worden bij integraal programmamanagement door het managementteam, na vervolgonderzoek naar de hiervoor meest geschikte visie op programmamanagement (Hombergen 2011) voor continue verbetering door toepassing van PDCA in de organisatiebreedte en -diepte. Inbedding in het INK-mangagementmodel voor cyclische kwaliteitsverbetering van de organisatie zorgt dan voor de grote cirkel waarbinnen kleine PDCA-cirkels cq. -lussen (interview 5) in gecoördineerde projecten rollen.

© 2014

VOF meyerhold
German-Dutch.Com

Zeeburgerpad 17A
1018 AH AMSTERDAM
The Netherlands



T/F: +31(0)20-6654875
M: +31(0)6-14304380
thomas@german-dutch.com
www.german-dutch.com