EEN GOED PROCESONTWERP IS HET HALVE WERK!

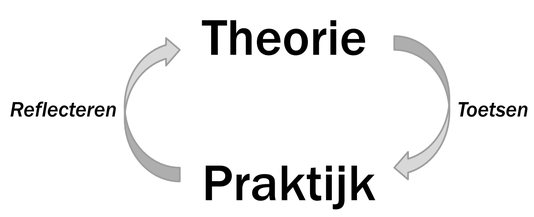
Een onderzoek naar het verminderen van negatieve effecten van wijzigingen tijdens de planontwikkeling van de ziekenhuisbouw

Door Judith Anjema. Januari, 2012

Aanleiding

Tijdens het opstellen van het programma van eisen en het ontwerp van een ziekenhuis zullen altijd wijzigingen voor komen. Wijzigingen als gevolg van bijvoorbeeld nieuwe regelgeving of nieuwe inzichten. Wijzigingen hoeven niet perse negatief te zijn voor het project. Een hogere investering kan bijvoorbeeld leiden tot lagere exploitatiekosten.

Wijzigingen hebben wel altijd een negatief effect op het proces van de planontwikkeling. Dit vertaalt zich in extra overleggen met de architect, adviseurs en medewerkers van het ziekenhuis. Deze extra gesprekken kosten tijd en geld, wat gevolgen kan hebben voor de voortgang van de ontwikkeling maar ook op de tevredenheid van de medewerkers binnen het proces over het project.
Negatieve effecten van wijzigingen, zoals extra overleggen en extra kosten, komen voornamelijk voort uit de weerstand van de gebruikers, die zich niet kunnen vinden in het besluit. Dit kan leiden tot weerstand tegen het proces, waardoor de input van informatie en de draagkracht afnemen. Uiteindelijk kan dit zelfs leiden tot stagnatie van het proces.



Onderzoeksvraag

Doel
Het doel is om de opdrachtgever op een zodanige wijze te helpen met het opstellen van het procesontwerp voor het proces van de planontwikkeling, dat de negatieve effecten van onvermijdbare wijzingen op het proces niet groter zijn, dan noodzakelijk is. Het resultaat van dit afstudeeronderzoek is een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever van ziekenhuisbouw en de procesmanager. De aanbevelingen zijn uitgewerkt in een handleiding. De handleiding is opgenomen in bijlage 1 van deze afstudeerscriptie.

Onderzoeksvragen
In dit onderzoek wordt verondersteld dat het procesontwerp kan helpen om de negatieve effecten van wijzigingen tijdens de planontwikkeling te voorkomen. De hoofdvraag is daarom als volgt gedefinieerd:

Hoe kan het procesontwerp voor de ziekenhuisbouw worden opgesteld op een zodanige wijze dat de negatieve effecten van wijzigingen tijdens de planontwikkeling minder ingrijpend zijn voor het proces?

Onderzoeksvragen:
1. Welke onderdelen dragen bij aan een goed procesontwerp voor de planontwikkeling voor de ziekenhuisbouw?
2. Welke negatieve effecten zouden verminderd kunnen worden met behulp van het procesontwerp?
3. Hoe kan het procesontwerp bijdragen aan het voorkomen van de negatieve effecten van wijzigingen?

Methode

Voor dit afstudeeronderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van empirisch onderzoek. Er is een literatuurstudie gedaan om een theoretisch kader te vormen voor het onderzoek. De empirie is voortgekomen uit informatie van drie cases; het Jeroen Bosch ziekenhuis te 's-Hertogenbosch, het Maasziekenhuis Pantein te Boxmeer en het Medisch Spectrum Twente in Enschede.

Bij alle cases is een documentenanalyse gedaan en zijn gesprekken en interviews gehouden met de bouwdirecteur of -coördinator, een betrokken gebruiker, de architect, de installatie-technisch adviseur en de huisvestingsadviseur.

Er is gekozen om de planontwikkeling van het OK-complex te analyseren, omdat dit een afdeling is waarbij de investeringen hoog zijn en er veel verschillende belangen zijn. Verder is het OK-complex een afdeling met veel techniek en regelgeving, wat het gevoelig maakt voor wijzigingen vanuit externe oorzaken.

Jeroen Bosch Ziekenhuis - 's-Hertogenbsoch

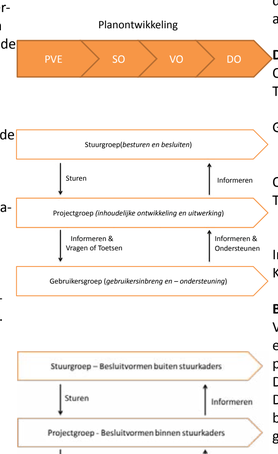
Maasziekenhuis Pantein Boxmeer

Medisch Spectrum Twente - Enschede

Theorie

Het proces en het procesontwerp
De planontwikkeling begint met een procesontwerp waarin een aantal procesafspraken tussen partijen worden gemaakt over de wijze waarop het proces van besluitvorming zal verlopen (De Bruijn et al 1998). In het procesontwerp wordt afgesproken welke veranderingen gewenst zijn (het resultaat) en er wordt afgesproken op welke wijze deze veranderingen kunnen worden geïdentificeerd en doorgevoerd (de procesbenadering). Een procesontwerp wordt volgens De Bruijn opgesteld vanwege (potentieel) conflicterende relaties tussen de participerende partijen.

De planontwikkeling
De ontwikkeling van een nieuwbouwproject is op te delen in 3 onderdelen: De planontwikkeling, de bouwvoorbereiding en de uitvoering. De planontwikkeling heeft als doel te komen tot een programma van eisen (PvE) en tekeningen, meestal gefaseerd in het schetsontwerp (SO), voorlopig ontwerp (VO) en het definitieve ontwerp (DO).Het resultaat van de planontwikkeling is het definitieve ontwerp.



De procesbenadering
Er worden in een procesontwerp afspraken gemaakt over 'de wijze waarop' de besluiten over de fasedocumenten binnen de planontwikkeling genomen zullen worden, hoe informatie wordt gegeneerd en hoe men ervoor zorgt dat er draagvlak voor het project wordt gecreëerd binnen het buiten het ziekenhuis.
Het komen tot besluitvorming binnen de projectorganisatie
De besluitvorming verloopt over het algemeen in verschillende lagen van de organisatie (Blyth en Worthington, 2001). Dit wordt gedaan omdat de besluitvorming het beste kan liggen bij de persoon binnen de organisatie, die het meest van doen heeft met de uitkomst van de beslissing of over de meeste kennis betreffende het besluit beschikt. Volgens De Bruijn (1998) is een belangrijk risico bij het opzetten van een projectorganisatie, dat wanneer de betrokken partijen worden samengebracht, er conflicten kunnen ontstaan. De conflicten kunnen het proces stagneren. Het is belangrijk om bij de inrichting van de projectorganisatie rekening te houden met de machtsbalans binnen de organisatie (Pleunis, 2003).
Een gegeneraliseerde weergave van een projectorganisatie is weergegeven in figuur 0.6.
De organisatiestructuur van een projectorganisatie is meestal gelaagd (De Bruijn, 1998; Kars, 2006 en Nieuwenhuis, 2003-2010).

Er wordt veelal gebruik gemaakt van een 'stuurgroep – projectgroep – werkgroep- structuur'. In de stuurgroep worden de centrale besluiten genomen. Deze worden voorbereid in een of meer projectgroepen, die bepaalde werkzaamheden uitbesteden aan een werkgroep.

Het genereren van informatie
Binnen het procesontwerp moeten afspraken worden gemaakt over het generen van informatie. Deze afspraken gaan over welke partijen betrokken worden om de inhoud van de ontwikkeling te verrijken en hoe de inhoud onderbouwd kan worden. Omdat gebruikers de ervaring en kennis hebben van de werkprocessen in het ziekenhuis, worden zij meestal gevraagd hun kennis te delen met de ontwerpers van het ziekenhuis. Dit wordt gedaan in gebruikersoverleggen

Het creëren van draagvlak
Omdat artsen een belangrijke plaats innemen in de ziekenhuisorganisatie is het belangrijk voor de projectorganisatie om een brede steun te hebben. Bij een wijziging is vaak de steun van de gebruikers nodig. Daarom is het van belang dat gebruikers begrijpen waarom een wijziging wordt doorgevoerd. Bewustwording van de reden tot wijziging, is noodzakelijk. Doordat in de planontwikkeling van ziekenhuizen gebruikers soms deel nemen aan de besluitvorming, moeten er ook afspraken gemaakt worden over het bereiken van consensus.

Case Resultaten

Afspraken over wijzigingen tijdens de planontwikkeling
Bij alle cases zou het besluit tot wijziging tot stand komen op dezelfde manier als een normaal besluit tot stand zou komen: In de stuurgroep werden de centrale besluiten genomen en deze werden voorbereid in de projectgroep. De gebruikersgroepen werden gevraagd mee te denken en goedkeuring te geven over de uitwerking van de projectgroep.

Wanneer er zich een wijzigingsvoorstel voordeed, dan zou het voorstel door de projectgroep eerst beoordeeld moeten worden op technische haalbaarheid. Ook zouden de leden van de projectgroep moeten beoordelen of het wijzigingsvoorstel binnen de kaders van de besturing bleef. Dit zou moeten worden gedaan, oordelend over de beheersaspecten geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK). Daarna zou een advies voor besluitvorming moeten worden opgesteld. Wanneer het besluit binnen de kaders van de GOTIK zou blijven, zou het projectbureau het besluit tot wijziging mogen nemen, anders zou het besluit door de stuurgroep genomen moeten worden. Dit proces is weergegeven in figuur 0.8.

Op het moment dat er besloten werd tot wijziging, werd ter plekke een plan bedacht over hoe het wijzigingsproces verder zou verlopen. Er is per situatie belist hoe een wijziging doorgevoerd zou worden in het proces. Binnen de cases zijn voorafgaand aan het proces geen specifieke afspraken gemaakt over implementatie van een wijziging in het proces. De afspraken die voorafgaand het proces waren gemaakt over wijzigingen stopten bij het moment van het besluit.

De negatieve effecten van wijzigingen op het proces tijdens de planontwikkeling
Om de effecten van wijzigingen te kunnen meten, zijn de negatieve effecten van de wijzigingen getoetst aan de beheersaspecten geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK). Deze geconstateerde negatieve effecten zijn:

Geld	-	Extra kosten voor tekenwerk
	-	Indirect meer kosten door extra overleggen
	-	Meer investeringskosten
Organisatie	-	(Een aantal) gebruikers wilden niet meer deelnemen aan de gebruikersoverleggen
Tijd	-	Extra overleggen, geen invloed op totaal planning
	-	Extra overleggen, wel invloed op totaal planning
	-	Extra tijd nodig in verband met extra tekenwerk
Informatie	-	Door onvrede kwam binnen het gebruikersoverleg niet de juiste informatie vrij
Kwaliteit	-	Verlies van kwaliteit

Bekendheid van de negatieve effecten
Voorafgaand aan het besluit werden de negatieve effecten van de aspecten geld, tijd en kwaliteit onderzocht. Op het moment van besluit werden deze in de overweging meegenomen. Na het besluit bleek dat er ook nog negatieve effecten waren voor de aspecten organisatie en informatie. Deze waren niet altijd voorzien en kunnen zorgen voor verstoring van het proces. Daardoor moesten er vaak nog meer overleggen worden georganiseerd wat indirect weer extra kosten met zich mee bracht.
De relatie tussen de wijzigingen en de negatieve effecten van wijzigingen
De relatie tussen wijzigingen en de negatieve effecten van wijzigingen is verbonden aan wie de wijziging inititeert en wie bij de besluitvorming van de wijziging betrokken wordt. De besluiten worden vaak binnen de stuurgroep genomen. De besluitvorming wordt voorbereid in een of meer projectgroepen. Dat betekent dat zowel de projectgroep als de stuurgroep goed op de hoogte zijn van de consequenties die aan het besluit verbonden zijn. Er wordt bewust gekozen voor een wijziging en de bijbehorende effecten.

Voor de gebruikers is dat anders. Zij worden niet altijd betrokken bij besluitvorming. Wanneer er gekeken wordt naar de wensen die geïnitieerd zijn door de gebruikers, genieten zij de lusten, maar draait de organisatie op voor de lasten. Hier wordt echter bewust voor gekozen door de stuurgroep. De gebruikers krijgen wat ze willen en werken enthousiast mee aan de planontwikkeling. Maar wanneer een wijziging die niet overeenkomt met de wensen van de gebruikers, wordt geïnitieerd door de stuurgroep, zijn de gebruikers ontevreden. Zij kunnen die ontevredenheid uiten in de gebruikersoverleggen, door niet meer mee te willen werken aan de planontwikkeling.

Factoren die bijdragen bij aan de negatieve effecten van wijzigingen
De negatieve effecten van wijzigingen die niet waren meegewogen in de besluitvorming komen voort uit de weerstand van gebruikers tegen het proces van de planontwikkeling, waardoor de input van informatie en de draagkracht afnemen. Uiteindelijk kan dit leiden tot stagnatie van het proces. De vijf factoren die hebben bijdragen aan de weerstand bij de gebruikers binnen de cases zijn:
1. Tegenstrijdige belangen
Door tegenstrijdige belangen binnen de gebruikersgroep konden gebruikers niet tot een eenduidig besluit komen of geen consistente informatie aandragen.

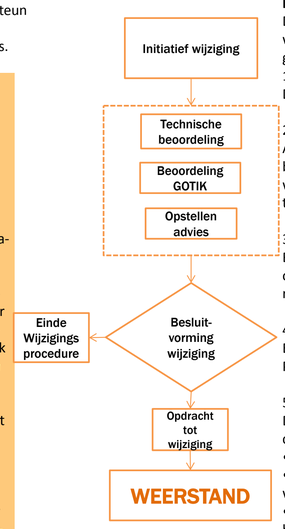
2. Ontevredenheid over de manier van besluitvorming
Alle gebruikers uit de cases waren tevreden met de afspraken over de manier waarop besluitvorming tot stand kwam. Maar ze waren niet altijd tevreden over de manier waarop de besluitvorming daadwerkelijk plaatsvond. Ook waren ze niet tevreden over de inspraak van bepaalde gebruikers en de transparantie binnen de besluitvorming. Gebruikers zagen niet wat er met hun inbreng werd gedaan. Officiële besluiten en wijzigingen zijn in de cases allemaal vastgelegd, maar kleinere afspraken niet altijd. Juist met die laatste hebben gebruikers te maken. De gebruikers begrijpen niet hoe het besluit tot stand kan komen, als de voorgaande afspraken niet zichtbaar zijn voor hen.

3. Ontevredenheid over de inhoud van het besluit
Bij een aantal wijzigingen waren de gebruikers ontevreden over het besluit, dat genomen was door de stuurgroep. Dit heeft te maken met bewustwording. Wanneer de gebruikers onvoldoende betrokken zijn bij de onderbouwing van de inhoud van het besluit, kan het zijn dat de gebruikers niet snappen waarom het besluit genomen is. Wanneer de gebruiker de reden voor verandering niet begrijpt, zal hij niet meewerken. Zeker wanneer hij ervaart, dat de verandering in zijn nadeel is.

4. Onzekerheid over de inhoud van het besluit
Er heerste angst bij de gebruikers dat het OK-complex op te weinig capaciteit berekend was. Wanneer er werd besloten minder OK's te gaan bouwen dan eerder afgesproken in het PvE, was de weerstand hoog. De gebruikers namen liever het zekere voor het onzekere.

5. Onwetendheid over procesgang
Drie thema's die niet direct iets met het procesontwerp te maken hadden, maar wel invloed hadden op de weerstand en de onzekerheid van de gebruikers, kwamen terug in alle cases:
- De gebruikers doorlopen een eigen proces: Gebruikers zijn vaak in een proces gefocust op de problematiek van de huidige situatie en niet van de toekomstige situatie.
- De gebruikers zijn geen bouwkundigen: De gebruikers gaven aan dat zij niet altijd wisten wat van hen verwacht werd omdat zij niet beschikten over de bouwkundige kennis waar hun gesprekspartners wel over beschikten.
- De gebruikers hebben meer tijd nodig: De gebruikers vonden het moeilijk om de werkzaamheden voor de gebruikersgroep naast de gewone werkzaamheden te doen. De gebruikers gaven aan dat ze in een volgend proces meer tijd zouden hebben geëist, vanuit hun eigen functie.

Anticiperen op de negatieve effecten van wijzigingen op het proces tijdens de planontwikkeling
Elk ziekenhuis had zijn eigen visie op de manier waarop het beste geanctipeerd kon worden op de negatieve effecten van wijzigingen tijdens het proces van de planontwikkeling. Er blijkt niet één ideale manier te zijn om te anticiperen op de negatieve effecten van wijzigingen. Dit is afhankelijk van de wijziging en de context van het project. Er zijn maar een paar wijzigingen geweest waar de negatieve effecten echt grote gevolgen hebben gehad voor het proces, zoals een jaar uitloop van de ontwikkelingen. Bij de meeste wijzigingen zijn wel veel extra gesprekken gevoerd die hoogstwaarschijnlijk efficiënter hadden gekund.



Adviseur:
'Uiteindelijk bepaalt de opdrachtgever dat. Als hij zegt, nou ik wil dat toch doorge-voerd hebben, ondanks het feit dat dat verstorend is voor het proces, dan weet hij ook de consequenties. Dat kost dus geld en tijd.'

'Er was een politiek spanningsveld, zo zijn er gewoon een aantal dominante specialismen die zelfs niet naar de RvB luisteren.'

Architect: 'Zodra je een discussie hebt waar je niet uit komt...., dan stopt je overlegproces en dan stopt ook je ontwerpproces. En dan ga je achterlopen. Dat moet je niet hebben.'

Gebruiker:
'Wanneer er een besluit was genomen waar de gebruikers het niet mee eens waren, kon je bij het projectbureau aankloppen. Soms kreeg je dan te horen, dat het besluit door een tussengroep was genomen met medewerkers die niets met de werkgroep te maken hadden gehad. Dit vond ik vrij frustrerend.'

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie
Een wijziging is het terugkomen op een eerder genomen besluit, vastgelegd in het programma van eisen of later goedgekeurd fasedocument. Op dit moment worden er geen specifieke procesafspraken gemaakt voor het wijzigingsproces tijdens de planontwikkeling van ziekenhuizen. Een wijzigingsproces verloopt zoals een besluitvormingsproces en houdt in principe op bij het moment van besluit.

Wanneer er een initiatief is voor een wijziging worden de negatieve effecten voor geld, tijd en kwaliteit onderzocht. De negatieve effecten van wijzigingen voor deze aspecten zijn:
- Geld: Extra kosten, zonder deze terug te verdienen
- Tijd: Uitloop op de ontwikkeling van programma van eisen en tekeningen
- Kwaliteit: Verlies van kwaliteit, ten opzichte van de eerder vastgelegde afspraken

Op basis van de beschikbare informatie neemt de besluitvormer een besluit over het wijzigingsvoorstel. Het besluit wordt vastgelegd in een van de overlegverslagen. Een terugkoppeling vindt niet of op verschillende manieren plaats.

De manier waarop de terugkoppeling naar de gebruikers binnen de gebruikersgroep plaatsvindt, kan ook negatieve effecten met zich meebrengen. Deze negatieve effecten vertalen zich in:
- Organisatie: Verlies van draagvlak binnen de projectorganisatie
- Informatie: Het niet verkrijgen van de benodigde informatie voor verder uitwerking plannen

Wanneer gebruikers zich niet kunnen vinden in het besluit tot wijziging of ontevreden zijn over de manier waarop het besluit tot stand is gekomen, kan dit weerstand bij de gebruikers veroorzaken. Daardoor neemt de input van informatie en de draagkracht af. Deze weerstand kan leiden tot verstoring van het proces. Het kan uiteindelijk zelfs leiden tot stagnatie van het proces. Deze verstoring kost extra tijd en zorgt indirect voor extra kosten in het proces.

Aanbevelingen
Uit dit onderzoek is gebleken dat de opdrachtgever zich op dit moment onvoldoende bewust is van de negatieve gevolgen die wijzi-gingen kunnen hebben op de beheersaspecten informatie en organisatie. Er is te weinig rekening gehouden met welke negatieve effecten optreden na het besluit tot wijziging.

Om de negatieve effecten van wijzigingen minder ingrijpend te laten zijn voor het proces, moet er dus specifieker en consequenter aandacht worden besteed aan de manier waarop de wijziging in het proces wordt geïmplementeerd en hoe de potentiële weerstand bij gebruikers kan worden verminderd op het moment van een wijziging zelf. Ook moeten de negatieve effecten van wijzigingen voor de beheersaspecten organisatie en informatie vooraf onderzocht worden, om een betere terugkoppeling van het besluit naar de gebruikers te organiseren. Op welke manier dat het beste kan, is afhankelijk van de situatie. Daarom moet dit per wijzigingssituatie beoordeeld worden. Dit zou het beste gedaan kunnen door iemand die de be-drijfsorganisatie goed kent en de reactie van gebruikers kan inschatten.

Om de opdrachtgever bewuster te maken van deze negatieve effecten bij een wijziging en hem te helpen met het beter beheersen van deze negatieve effecten moeten er afspraken worden toegevoegd aan het procesontwerp, onderverdeeld in twee aanbevelingen:
- Er moeten afspraken gemaakt worden over hoe omgegaan wordt met wijzigingssituaties, in de specifieke context: Stel een wijzigingsproces op.
- Er moet iemand verantwoordelijk worden gemaakt voor een goede uitvoering van het wijzigingsproces

Voor een concrete uitwerking van de aanbevelingen wordt geadviseerd de handleiding te gebruiken.

De handleiding

Bronvermelding

Blyth, A; Worthington, J. (2001) Managing the brief for better design. Spon press: Londen.

Bruin, JS. de; Heuvelhof, R.F. ten; In 't Veld, R.J. (1998) Proces management. Schoonhoven, Academic Service

Dam, E.A.M. ten., e.a. (1996) Programma van eisen: instrument voor kwaliteitsbeheersing, Rotterdam, Stichting Bouwresearch

Duineveld, M. & R. Beunen, 2006. DRAAGVLAK: 1.130.000 hits. Een kritische beschouwing van een populair begrip. Wageningen Studies in planning, analyse en ontwerp, nr. 8. Wageningen Universiteit, Wageningen
Granath, J.A. (2001). Architecture – Participation of users

Kars, C. en Evers, H (2006), praktijkboek procesmanagment. Delft, Eburon.

Pleunis, J.W. (2003) Het bouwproces in de gezondheidszorg. TVVL magazine 3. Pp. 70-72

Colofon
Deze poster over het opstellen van een procesontwerp voor een wijzigingsproces is gemaakt als resultaat van het afstudeeronderzoek van Judith Anjema:

Anjema, J. Een goed procesontwerp is het halve werk, een ontwerp voor het wijzigingsproces tijdens de planontwikkeling van de ziekenhuisbouw, Amersfoort, 2012.

Contact: judith_anjema@hotmail.com

Het onderzoek is tot stand gekomen met behulp van ptg-advies en de TU Delft. Deze poster is gemaakt in het kader van het afstudeeronderzoek aan de faculteit Bouwkunde aan de TU Delft, afstudeerrichting RE&H, afstudeerlab Design and Construction Management

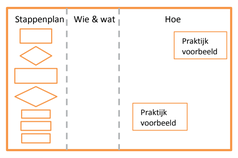
Wat is de Handleiding?

Waarom deze handleiding?
De handleiding is geschreven met als doel de negatieve effecten van een wijziging tijdens de planontwikkeling te verminderen. De handleiding helpt met het komen tot afspraken over het wijzigingsproces in het procesontwerp. Dit helpt de opdrachtgever bewust te worden van de negatieve effecten van wijzigingen die veroorzaakt én voorkomen kunnen worden tijdens de planontwikkeling. De handleiding is een middel om wijzigingsprocessen te sturen en de negatieve gevolgen te beheersen. Het verkleint de kans op onverwachte verstoringen in het proces als gevolg van een wijziging.

Voor wie is de handleiding?
De handleiding is onder meer bedoeld voor opdrachtgevers, procesmanagers of huisvestingsadviseurs, die de planontwikkeling van een ziekenhuis nieuw- of verbouwproject doorlopen

Hoe werkt de handleiding?
De handleiding is te gebruiken op het moment dat de procesafspraken voor de planontwikkeling worden opgesteld. Wanneer de aanbevelingen uit de handleiding worden meegenomen voorafgaand aan het proces, kunnen afspraken voor het wijzigingsproces worden toegevoegd aan de afspraken voor de totale planontwikkeling.

Leeswijzer
De handleiding is opgebouwd aan de hand van een stappenplan. Het stappenplan hoeft echter niet letterlijk gevolgd te worden, maar is bedoeld als hulpmiddel bij het vormen van afspraken over wijzigingssituaties tijdens de planontwikkeling en kan als inspiratie dienen. In de handleiding wordt geadviseerd wie tijdens een wijzigingssituatie, welke stappen kan ondernemen om de negatieve gevolgen van een wijziging op het proces te verminderen. Om de leesbaarheid van het document te vergroten, zijn de aanbevelingen gefundeerd met concrete adviezen, geïllustreerd met praktijkvoorbeelden.



De aanbeveling

Om de negatieve effecten van wijzigingen minder ingrijpend te laten zijn voor het proces, moet er specifieker en consequenter aandacht worden besteed aan *de manier waarop* een wijziging in het proces wordt doorgevoerd en gecommuniceerd in het proces en hoe de potentiële weerstand bij gebruikers kan worden verminderd. Een wijziging houdt niet op bij het besluit tot wijziging, aangezien, juist de uitkomst van het besluit tot verstoring binnen het proces kan leiden. Om de verstoring te vermijden, moeten er afspraken worden toegevoegd aan het besluitvormingsproces voor wijzigingen in het procesontwerp. In deze handleiding worden twee aanbevelingen:

Stel een wijzigingsmanager aan
Om het wijzigingsproces goed te laten verlopen is het verstandig iemand verantwoordelijk te maken voor een goede uitvoering van het proces: Een wijzigingsmanager. De taak van de wijzigingsmanager zou een extra verantwoordelijkheid kunnen zijn voor lid van de projectgroep. Bij voorkeur is het iemand die die ziekenhuisorganisatie goed kent en weet welke politieke kernkrachten binnen het ziekenhuis aanwezig zijn.

De wijzigingsmanager is verantwoordelijk voor:
- *voor het betrekken van de juiste personen bij de besluitvorming van een wijziging*
- *voor het opzetten van een wijzigingsproces*
- *een goede uitvoering en terugkoppeling van het proces.*
- *het consequent en inzichtelijk vastleggen van wijzigingsdiscussies.*

Stel procesafspraken op voor het wijzigingsproces
De doel van deze procesbenadering is om transparant te komen tot een besluit tot wijziging en deze op een passende manier terug te koppelen aan de gebruikers. Hiervoor worden zeven stappen doorlopen.

Stap 1 tot en met 4 zijn gelijk aan de gangbare besluitvormingsprocedure tijdens de planontwikkeling (zie kader), alleen moet er daarbij aandacht besteed worden aan de specifieke wijzigingssituatie en de transparantie van de besluitvorming.

Stap 5 tot en met 7 zijn een toevoeging aan de bestaande besluitvormingsafspraken. Zij gaan in op de manier waarop de terugkoppeling van de wijziging in de planontwikkeling moet plaatsvinden, met een specifieke aandacht voor de gebruikers.

Gangbare besluitvormingsprocedure
De projectorganisatie van een ziekenhuis bouwproject is meestal gelaagd. Er wordt gebruik gemaakt van een 'stuurgroep – projectgroep –werkgroep' structuur.
In de stuurgroep worden de centrale besluiten genomen. Deze worden voorbereid in de projectgroep. De gebruikersgroepen worden gevraagd mee te denken én goedkeuring te geven over de uitwerking van de projectgroep. Wanneer de effecten van het besluit binnen de sturingskader van de stuurgroep vallen, mogen de leden van de projectgroep zelf het besluit nemen

Stappenplan / Wie en wat

Komen tot besluitvorming

Stap 1: Melding en omschrijving wijziging

Stap 2: Besluitvorming wijzigings-aanvraag — Nee / Ja

Stap 3: Analyseren effecten wijziging — **Opstellen advies**

Stap 4: Besluitvorming wijziging — Ja of nee

Terug koppeling

Stap 5: Vastleggen besluit

Stap 6: Opstellen procesbenadering

Stap 7 : Uitvoeren terugkoppeling

Stap 1: Melding en omschrijving wijziging
De initiatiefnemer meldt de wens tot wijziging bij de wijzigingsmanager. De voorgestelde wijziging wordt schriftelijk ingediend bij de wijzigingsmanager. Deze zal zorgen dat het initiatief wordt gemeld in de projectgroep.

Stap 2: Besluitvorming wijzigingsaanvraag
De wijzigingsmanager zal in overleg met de projectgroep beslissen of de wens voldoende onderbouwd is om nader te onderzoeken. voor het niet nader uitzoeken van de wens is bijvoorbeeld dat het om persoonlijke wensen gaat.

Ja: Vaststellen wijziging, door naar stap 3
Nee: De wijzigingsmanager koppelt schriftelijk terug aan de initiator.

Stap 3: Analyseer effecten wijziging
De wijzigingsmanager zal in overleg met de projectgroep beslissen welke actoren moeten worden betrokken bij het komen tot besluitvorming en eventueel welke actoren buiten de projectgroep betrokken moeten worden bij het genereren van informatie. De projectgroep stelt uiteindelijk een voorstel voor besluitvorming op. Hierbij wordt beoordeeld op:
- Technische haalbaarheid en gevolgen van de wijziging
- Gevolgen voor de financiën, planning en kwaliteit van het project
- Inschatting reactie van gebruikers op het besluit *

** De inschatting van de reactie van gebruikers moet gedaan worden door iemand die kennis heeft van de politieke krachten binnen de projectorganisatie en die ziekenhuisorganisatie.*

Stap 4: Besluitvorming wijziging
Op basis van de informatie die is verkregen uit stap 3 wordt een besluit genomen over het wijzigingsvoorstel. Afhankelijk van de gevolgen voor de financiën, planning en kwaliteit van het project, wordt het besluit genomen door de stuurgroep of door de bouwdirectie.

Wanneer er géén gebruikers betrokken zijn geweest bij de bovenstaande stappen of de wijziging géén gevolgen heeft voor het bedrijfsproces van de gebruikers, anders dan vooraf is afgesproken, *eindigt de procedure hier.*
Wanneer gebruikers wél betrokken zijn geweest bij de wijzigingsprocedure of belang hebben bij de wijziging, vervolgt de procedure.

Stap 5: Vastleggen besluit
De wijzigingsmanager legt vast *wat* gewijzigd is, door *wie* het besloten is, *waarom* er gewijzigd is en met *welke* consequenties.

Stap 6: Opstellen procesbenadering
De wijzigingsmanager stelt een procesbenadering op voor de terugkoppeling van het besluit tot wijziging naar de gebruikers. Hierbij wordt vastgesteld wat het doel is van de terugkoppeling, wie de terugkoppeling zal verzorgen en hoe de terugkoppeling gedaan zal worden.

Stap 7: Uitvoeren terugkoppeling
Voer de terugkoppeling uit zoals afgesproken bij stap 6. De terugkoppeling wordt altijd schriftelijk vastgelegd.

Toelichting

Het consequent vastleggen van een wijziging klinkt eenvoudiger dan het is. Het vastleggen van besluiten wordt vaak wel gedaan, maar wijzigingen zijn verweven in verschillende documenten. Het is een advies om wijzigingen apart, of explicieter vast te leggen. Dit kan bijvoorbeeld door:
- Wijzigingsdiscussies een vast onderdeel te laten uitmaken van het stuurgroep- of projectteam verslag
- Een apart document of aparte map aan te maken voor wijzigingsdiscussies in de project-database

Het vastleggen hoeft niet perse door de wijzigingsmanager zelf gedaan worden, het kan bijvoorbeeld ook door het secretariaat. De manager draagt hier wel verantwoordelijkheid voor.

Om ervoor de zorgen dat iedereen binnen de projectorganisatie tevreden is over de manier waarop de besluitvorming verloopt, moet er per situatie worden afgesproken wie bij de besluitvorming wordt betrokken om het besluit goed te onderbouwen en draagvlak over de besluitvorming te creëren. Het kan dus zijn dat niet alleen de projectgroep de consequenties van een wijziging moet beoordelen, maar dat er ook gebruikers betrokken worden bij de onderbouwing van besluitvorming. Wie er moet worden betrokken kan bijvoorbeeld besloten worden met behulp van een kernkrachtenanalyse. Een voorbeeld van het betrekken van gebruikers bij de onderbouwing van de inhoud van het besluit is omschreven in **Praktijkvoorbeeld 1.**

Praktijkvoorbeeld 1: Onderbouwde inhoud
Het aantal operatiekamers (OK's) was een punt waar de gebruikersgroep en de bouwdirectie niet uit kwamen. De gebruikersgroep had aangegeven dat er behoefte was aan 26 OK's, maar dat was volgens het management teveel.
De bouwcoördinator heeft twee sleutelfiguren uit de gebruikersgroep OK gevraagd de gebruikersgroep te vertegenwoordigen bij het onderbouwen van de besluitvorming.
De gebruikers hebben de werkwijze op de OK te beschreven en met behulp van een programma is vervolgens de bezettingsgraad van operatiekamers berekend. Op die manier kon vastgesteld worden hoeveel OK's er werkelijk nodig waren. Toen uit die berekening kwam dat er slechts 12.4 operatiekamers nodig waren, was dat voor de gebruikers een behoorlijke tegenvaller. Maar zij waren zich bewust geworden dat 26 OK's inderdaad erg veel waren. Voor het management voldoende reden om het aantal OK's uiteindelijk naar 16 te wijzigingen.

In stap 3 van het wijzigingsproces is een inschatting gemaakt van de reactie van gebruikers op de wijziging. Deze stap is voornamelijk van belang als verwacht wordt dat draagvlak bij de gebruikers af zal nemen door het besluit. Wanneer er besloten is te anticiperen op de negatieve effecten van wijzingen met behulp van het procesontwerp kan het **doel** van deze procesbandering zijn:
- Het creëren van bewustwording: Ervoor zorgen dat de gebruikers de noodzaak van de wijziging zien.
- Het bereiken van consensus: Ervoor zorgen dat gebruikers het eens worden over de uitkomst van het besluit met elkaar en met de projectorganisatie.

Om draagvlak te creëren kan er gekozen worden voor twee manieren: Extra gebruikersoverleggen of extra overleggen met een aantal gebruikers apart van de reguliere gebruikersoverleggen (praktijkvoorbeeld 2). Er kan ook voor gekozen worden geen extra overleggen te houden en geen acties te ondernemen om bewustwording of cons