

Toelichting stap 6

Praktijkvoorbeeld 2: Extra overleggen naast het gebruikersoverleg

Doel: Komen tot consensus

Wie: De architect en projectmanager

Hoe: Naar aanleiding van de bijeenkomst waarin de tekeningen voor de afdeling zijn gepresenteerd liet de afdelings-commissie weten dat er onvoldoende draagvlak was voor het ontwerp. De commissie kwam met een tegenvoorstel, dat ver van de plannen van het ontwerpteam lag. Ook was het voorstel niet realistisch. Om de gebruikers te overtuigen dat de plannen van de architect zijn er verschillende bijeenkomsten gehouden.

De sleutelfiguren van de afdelings-commissie werden uitgenodigd bij architectenbureau. Het effect hiervan was dat er informeler met elkaar kon worden gesproken, men even uit de dagelijkse sleur werden gehaald en er meer los gedacht kon worden over de nieuwe afdeling.

Het heeft een tijdje geduurd voordat de commissie zich in het ontwerp van de architect kon vinden. Maar uiteindelijk werden de gebruikers toch overtuigd en enthousiast, zonder dat de ontwikkeling van het ontwerp geblokkeerd werd.

Praktijkvoorbeeld 3: Persoonlijk aanspreken

Doel: Creëren van bewustwording

Wie: De bouwcoördinator

Hoe: De bouwcoördinator heeft alle gebruikers persoonlijk aangesproken op de consequenties van de voorstellen die zij deden: *Citaat bouwcoördinator: ‘wat we ook hebben gedaan is dat we mensen bewust hebben gemaakt van, wat kost nou iets? Kijk, mensen denken aan een stopcontact, mensen denken aan dat kastje en dat doosje wat ze ook bij de bouwmarkt kunnen kopen voor 3 euro. Maar ze beseffen niet dat daar een hele constructie achter zit met een bekabeling. Als je ze bewust maakt van de kosten, dan scheelt dat, ik noem maar even, 800 euro. Op die manier maak je ze mede verantwoordelijk voor die bouw. Door ze goed te betrekken, mede verantwoordelijk te maken en ook transparantie te geven in de financiële zaken hebben we wel heel veel kunnen winnen. Het was voor ons wel zwaarder, want je moest wel heel veel gesprekken voeren en verslag leggen, maar we hebben er wel heel veel mee gewonnen.’*

Volgens de adviseurs was de bouwcoördinator een goede persoon om deze gebruikersoverleggen te voeren, omdat ze zelf ook jarenlang een gebruiker was geweest en dus ook de taal sprak van de gebruikers. Ondertussen wist ze wel erg goed wat de consequenties van keuzes waren en wat voor invloed het kon hebben op de kosten.

Colofon

Deze handleiding voor 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

De handleiding is tot stand gekomen met behulp van ptg-advies en de TU Delft.



Handleiding voor het wijzigingsproces tijdens de planontwikkeling van de ziekenhuisbouw

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.

Deze handleiding helpt de opdrachtgever met het vormen van een wijzigingsprocedure voor het wijzigingsproces, met het doel de negatieve effecten van een wijziging tijdens de planontwikkeling te verminderen.

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.

De aanbeveling

Om de negatieve effecten van wijzigingen minder ingrijpend te laten zijn voor het proces, moet er specifiek 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 over 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

Wat is de Handleiding?

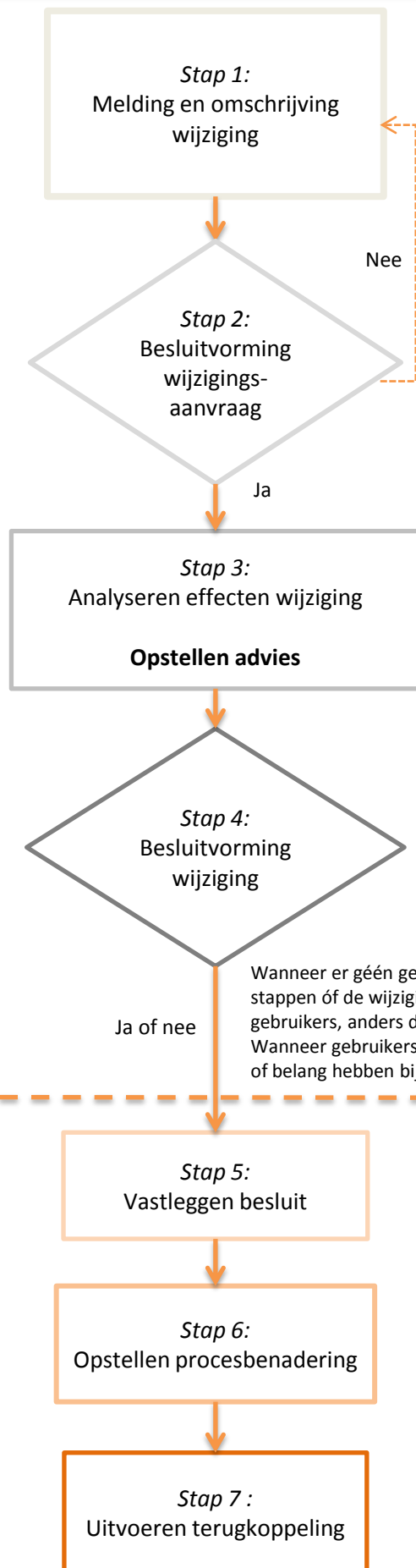
Leeswijzer

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.

Stappenplan

Wie en wat

Toelichting

**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 óf door de bouwdirectie.

Wanneer er géén gebruikers betrokken zijn geweest bij de bovenstaande stappen óf 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 ook altijd schriftelijk vastgelegd.

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**.

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 wijzigingen 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 consensus bij de gebruikers te creëren, echter vergroot dat de kans op het verlies van draagvlak bij de gebruikers. Voor welke methode gekozen wordt, is afhankelijk van de projectorganisatie en de wijzigingssituatie. *Deze keuze kan het beste gemaakt worden door iemand die kennis heeft van de politieke krachten binnen de projectorganisatie en het ziekenhuis*. De voor- en nadelen van de manieren zijn weergegeven in een tabel op de achterzijde.

De terugkoppeling van het besluit hoeft niet perse gedaan te worden door de wijzigingsmanager, dit kan ook gedaan worden door bijvoorbeeld een persoon uit de projectgroep, stuurgroep of RvB. Wanneer de effecten van wijzigingen worden opgevangen door communicatie oplossingen, is het van belang een goede de afweging te maken tussen de communicatie binnen het bedrijfsorganisatie en het projectorganisatie. De politieke hiërarchie (krachtenveld) binnen het bedrijfsorganisatie heeft invloed op de krachtenveld binnen het projectorganisatie. Het is daarom van belang de communicatiestromen binnen de twee organisaties. Het kan zijn dat men de terugkoppeling liever laat doen door iemand uit de bedrijfskundige organisatie omdat diegene veel aanzien heeft binnen de projectorganisatie. In praktijkvoorbeeld 3 is een voorbeeld gegeven van persoonlijke terugkoppeling door de bouwcoördinator.

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.

Omgaan met wijziging	Toepasbaarheid: Voordelen/ Nadelen
Extra gebruiker-overleggen	+ In elke situatie toepasbaar - Kans op betrekken irrelevante actoren - Wijzigingsdiscussie overheerst programmeerdiscussie - Kans op verlies draagvlak - Kan leiden tot stagnering van het proces
Extra overleg met een aantal gebruikers apart van de reguliere gebruikers-overleggen	+ Mogelijk om alleen sleutelactoren te betrekken + Heeft nagenoeg geen invloed op programmeerdiscussie + Bijna in elke situatie toepasbaar - Niet toepasbaar wanneer de wijzigingsdiscussie van een dergelijke grootte is dat het alle gebruikers binnen de gebruikersgroep raakt - Niet toepasbaar wanneer de wijzigingsdiscussie van een dergelijke aard is dat het de volledige programmeerdiscussie beïnvloedt
Geen extra overleggen	+ Geen extra tijd en geld kwijt aan extra overleggen - Alleen toepasbaar in situaties waar de noodzaak tot wijziging erg duidelijk is (sterke inhoudelijke onderbouwing) - Kans op verlies draagvlak, kan leiden tot stagnering van het proces