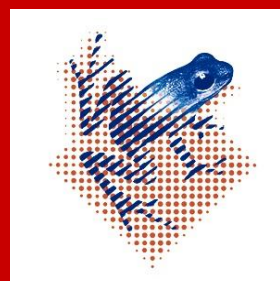


De implementatie van de Projectenfabriek bij Genetica

Ben van Duren



UMCG, Afdeling Genetica
RUG, Change Management



rijksuniversiteit
 groningen

Groningen, juli 2016

Studentenbureau UMCG

Universitair Medisch Centrum
 Groningen

Managementsamenvatting

Dit verslag richt zich op de implementatie van de projectenfabriek bij de afdeling Genetica van het UMCG. Het doel van het verslag is inzicht geven in het verloop van de verandering en leermomenten voor volgende veranderingen geven. Daarnaast kunnen medewerkers en managers die geïnteresseerd zijn in het implementeren van de projectenfabriek op hun eigen afdeling dit verslag gebruiken ter kennisname van de methode en leren van de implementatie bij Genetica.

Voor dit onderzoek ben ik aanwezig geweest bij vergaderingen, heb ik verschillende interne documenten gelezen en heb ik tien interviews gehouden met medewerkers die verschillende rollen vervullen binnen de afdeling.

De projectenfabriek is een methode om projecten sneller, gemakkelijker en met minder stress te laten verlopen. Er worden nieuwe rollen, vergaderingen en formulieren gebruikt om overzicht te creëren in welke projecten er lopen en hoe de voortgang van deze projecten is. Hierdoor zijn projecten beter te sturen en is het mogelijk om te bepalen welke projecten er gestart worden en welke niet. Bij Genetica is een sterk verkorte doorlooptijd van projecten te zien. Het is echter nog niet duidelijk hoeveel tijd er bespaard wordt. Medewerkers krijgen een gestructureerde manier om hun ideeën tot projecten te laten komen.

De implementatie van de projectenfabriek bij Genetica is goed verlopen. Het was voor medewerkers duidelijk wat het doel van de verandering was en dat deze verandering problemen zou oplossen die zij ervaren. Daarnaast werd de verandering geleid door een veranderteam. Dit team heeft de verandering actief geleid en heeft voor ondersteuning en uitleg gezorgd voor de medewerkers die met de nieuwe methodiek gaan werken. Hierdoor was het voor medewerkers gemakkelijk om ervaring op te doen met de nieuwe methodiek en de nieuwe formulieren. Deze duidelijke verandernoodzaak en de rol die het veranderteam heeft genomen hebben sterk bijgedragen aan het succes van de verandering.

Praktische knelpunten tijdens de verandering waren de nieuwe formulieren en de plan van aanpak-sessies. De formulieren zijn kort en krachtig, waardoor medewerkers moesten wennen aan de nieuwe manier om projecten van te voren duidelijk vast te leggen. Door tijd en aandacht hieraan te besteden is dit goed verlopen. De plan van aanpak-sessies duren lang en zijn hierdoor lastig te plannen. Ze worden echter als erg zinvol ervaren voor de snelle start en voortgang van projecten.

Een leermoment is een uitgebreidere communicatie richting medewerkers. Medewerkers gaven aan graag op de hoogte gehouden te worden van de verandering. Daarbij is het goed dat medewerkers die uren moeten opvangen van hun collega's die in projecten werken, weten waarom dit nodig is. Ook een duidelijkere aankondiging van de eerste projectleiderstraining was wenselijk geweest. Een advies is om managers al tijd vrij te laten houden voordat de verandering begint, zodat ze de training kunnen volgen en zich kunnen verdiepen in de verandering en methodiek.

Voor de voortgang van de verandering is het goed om in de gaten te houden hoeveel tijd de nieuwe methode kost en wat het effect op de werkteams is. Verwacht wordt dat dezelfde medewerkers

gewild zijn voor projecten en dat hun collega's de uren moeten opvangen. Het is goed om ervoor te waken dat medewerkers en teams ook tijd hebben voor hun dagelijkse werk.

Aandacht voor resultaten van de projectenfabriek, zoals een kortere doorlooptijd dan voorheen, kan helpen de verandering goed te borgen en medewerkers het nut van de verandering te laten zien.

Daarnaast kunnen reflectiemomenten voor een nog beter passende methodiek zorgen en kunnen hiermee eventuele knelpunten worden opgelost.

Opdrachtgever en nadere informatie

Organisatie: Universitair Medisch Centrum Groningen
Sector: Sector C
Afdeling: Genetica

Opdrachtgever: Richard Koekkoek
Functie: Manager Beheer
Email adres: h.j.koekkoek@umcg.nl

Auteur: Ben van Duren
Functie: Stagiair (Onderzoekstage)
Email adres: benvanduren@gmail.com

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	1
Opdrachtgever en nadere informatie.....	3
Inleiding.....	5
Methode	6
Genetica en de projectenfabriek	7
Oude Situatie	7
De projectenfabriek	7
Gewenste situatie	9
De verandering.....	10
Aanloop naar de verandering toe.....	10
Communicatie.....	11
Praktische obstakels.....	12
De afronding	14
Conclusie	15

Inleiding

In de periode van 1 februari tot 31 juli heb ik meegekeken bij de invoering van de projectenfabriek op de afdeling Genetica van het Universitair Medisch Centrum Groningen (vanaf nu: UMCG). De projectenfabriek is een methode om projectbesturing in de organisatie te plaatsen en is gericht op het snel en efficiënt uitvoeren van projecten. Dit verslag richt zich op het verloop van de verandering.

Tijdens mijn stageperiode heb ik twee verslagen geschreven. De eerste ligt nu voor u en heeft als doel de invoering van de projectenfabriek op de afdeling Genetica te beschrijven. Dit verslag is dan ook nuttig voor de afdeling Genetica om inzicht te krijgen in hoe de verandering is verlopen. Hierdoor wordt duidelijk wat bij een volgende verandering hetzelfde moet worden aangepakt en waar leermomenten zitten voor toekomstige veranderingen. Daarnaast is dit verslag ook nuttig voor afdelingen binnen het UMCG die eveneens gebruik willen gaan maken van de projectenfabriek. Dit verslag geeft namelijk inzicht in wat de methodiek van de projectenfabriek inhoudt en hoe de verandering bij Genetica verlopen is.

Het tweede verslag dat ik tijdens mijn stage oplever heb ik geschreven als masterscriptie voor mijn studie change management aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dit verslag heeft een wetenschappelijke insteek en is gericht op het proces van de verandering leren begrijpen en het effect hiervan op hoe de verandering wordt ontvangen. Ik heb gekozen om twee verslagen te schrijven, zodat zowel het UMCG als de rijksuniversiteit een bruikbaar verslag krijgt met de informatie die voor die instelling relevant is. Dit verslag kan zowel bij de opdrachtgever als bij de auteur worden opgevraagd.

Methode

Dit onderzoek heeft plaats gevonden bij de afdeling Genetica van het UMCG. Op deze afdeling werken ongeveer 250 personen. De afdeling richt zich op patientenzorg, educatie van medische staff en medisch onderzoek, met een specialisatie in genen en erfelijkheid. Voor dit onderzoek heb ik verschillende methods gebruikt om data te verzamelen. Ik heb gebruik gemaakt van observaties, interne documentatie en interviews.

Tijdens mijn stage ben ik bij verschillende overleggen aanwezig geweest. Elke maandag heb ik bij het veranderteam gezeten, bestaande uit de manager beheer, twee medewerkers van diezelfde afdeling en een externe consultant. In dit wekelijkse overleg werd de voortgang van de verandering besproken en werd gekeken naar waar medewerkers tegenaan lopen en hoe dit het beste op te lossen was. Daarnaast ben ik een maal bij het maandelijks projectboard geweest, waar het management de afgeronde, lopende en startende projecten bespeekt. Ook ben ik bij het projectstatusoverleg geweest, waar projectleiders de voortgang van hun projecten bespreken.

Mijn tweede manier van data verzamelen was door interne documenten te lezen. Dit zijn ten eerste presentaties geweest die gemaakt zijn om de afdeling voor te stellen aan nieuwe medewerkers en duidelijk te maken hoe er bij Genetica gewerkt wordt. Daarnaast heb ik het maandblad van Genetica gelezen (genaamd het GroninGen), om daarmee een beter beeld te krijgen van de afdeling en ook om te zien hoe hierin over de projectenfabriek gecommuniceerd werd. Daarnaast ben ik ook bij de presentatie geweest waarbij aan de medewerkers werd vertelt hoe de verandering eruit ging zien en hoe de nieuwe methodiek op hoofdlijnen werkte.

Ten slotte heb ik interviews gehouden met tien verschillende medewerkers op de afdeling. Hierbij hebben we gekozen voor interviews met managers, leden van het veranderteam, teamleiders, projectleiders en projectmedewerkers. Op deze manier was het mogelijk om een beeld te krijgen van de verandering op verschillende niveaus in de organisatie. De vragenlijsten voor de interviews waren opgesteld om een algemeen beeld te krijgen van hoe de projectenfabriek ervaren wordt en hoe de implementatie zelf verliep. Ik heb de interviews opgenomen en vervolgens letterlijk uitgewerkt om zo een objectief beeld van de gesprekken te krijgen. Deze transcripties heb ik gecodeerd om overeenkomsten en verschillen tussen interviews te kunnen vinden. De uitkomsten van deze interviews worden besproken in het volgende hoofdstuk.

Genetica en de projectenfabriek

Dit hoofdstuk richt zich op de afdeling Genetica en de projectenfabriek. Eerst wordt de situatie voor de verandering geschetst. Vervolgens wordt de methode van de projectenfabriek uitgelegd zodat duidelijk is wat de verandering precies inhoudt. Ten slotte vertelt dit hoofdstuk wat de gewenste situatie na de implementatie van de projectenfabriek is.

Oude Situatie

Dit onderzoek heeft plaats gevonden op de afdeling Genetics van het UMCG. Deze afdeling houdt zich bezig met patientenzorg en onderzoek naar erfelijkheid. De werkzaamheden op deze afdeling kunnen worden opgesplitst in 'lijnwerk' en projecten. Lijnwerk richt zich op de dagelijkse werkzaamheden, gericht op patientenzorg en onderzoek. Projecten gebeuren naast dit lijnwerk en zijn gericht op de verbetering van het proces en de invoering van nieuwe technologieën. Medewerkers doen deze projecten naast hun lijnwerk-activiteiten.

Voordat de projectenfabriek werd ingevoerd was het succes van projecten vaak afhankelijk van toeval. Er waren verschillende medewerkers die zonder formele opleiding projecten leidden en projecten tot een succesvol einde konden brengen. Dit was echter heel erg afhankelijk van de projectleider en van de omstandigheden. Onverwachte gebeurtenissen konden ervoor zorgen dat het project langer liep of dat er tussenproducten wegvielen of toegevoegd moesten worden, wat vaak voor onduidelijkheid zorgde.

Het kwam ook vaak voor dat projecten gestart werden, maar vervolgens niet goed in de gaten werden gehouden. Dit kwam onder andere door het grote aantal projecten dat liep bij verschillende projectleiders. Er was geen centraal overzicht van welke projecten er op een afdeling liepen. Hierdoor was het ook niet mogelijk om effectief bij te sturen als er iets onverwachts gebeurde. Leidinggevenden misten vaak het inzicht in wat er aan projecten liep. Dit kwam ook gedeeltelijk doordat er teveel projecten gestart werden. Elk idee werd omgezet in een project. Als gevolg van dit grote aantal projecten en het gebrek aan inzicht in de voortgang werden projecten vaak vergeten of gestopt door een gebrek aan beschikbaar gestelde hulpmiddelen.

De projectenfabriek

De projectenfabriek is een systematiek die gericht is op het stroomlijnen van projecten. Het doel is om "meer projecten sneller af te ronden met minder stress en tegen lagere kosten". De projectenfabriek creëert hiervoor een aantal nieuwe elementen in de organisatie. Ten eerste komt er een structuur die medewerkers nieuwe rollen geeft binnen de afdeling, zoals opdrachtgevers en projectleiders. Daarnaast komen er periodieke overleggen gericht op het starten van projecten en hun voortgang. Nieuwe formulieren geven sturing aan deze overleggen en zorgen voor een duidelijke projectopzet. Ten slotte wordt ook de procedure voor het starten van projecten aangepast.

De drie belangrijkste rollen zijn de projectboardleden, de projectleiders en de projectmedewerkers. Het projectboard wordt in de projectenfabriek ingevuld door het management van de afdeling. Maandelijks komen alle leidinggevenden samen om te bespreken welke projecten er lopen en hoe de voortgang is. Het projectboard bepaalt welke projecten er starten en of een project extra aandacht

vereist (genaamd: escaleren), wanneer het project dreigt niet optijd afgerond te kunnen worden. In dit geval wordt er extra tijd en aandacht aan dit project besteed. Projecten worden enkel gestart als er een ander project is afgerond of wanneer de voortgang van lopende projecten de indicatie geeft dat er nog extra capaciteit beschikbaar is. Een indicatie is hiervoor het aantal project wat op rood staat. Wanneer er weinig projecten op rood staan is de aanname dat er ruimte is voor meer projecten gelijktijdig. Elk project heeft een zogenaamde 'opdrachtgever'. Dit is een van de leidinggevenden in het projectboard die eindverantwoordelijk is voor het project. Opdrachtgevers spelen ook een belangrijke rol in het definiëren van het project.

Naast de invoering van een projectboard veranderd ook de rol van de projectleiders. Zij krijgen namelijk een formele training om de methodiek van de projectenfabriek goed te leren kennen en hiermee te kunnen werken. Zoals de naam aangeeft zijn de projectleiders verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten en leggen zij verantwoording af aan de opdrachtgever.

Een maand voordat de projectboard vergadert komen de projectleiders samen in het projectstatusoverleg (PSO). Tijdens dit overleg worden de lopende projecten besproken en wordt een advies opgesteld aan het PB over de voortgang van projecten en of escalatie nodig is.

De projectleider komt ook regelmatig samen met de projectteamleden om de uitvoering van het project te bespreken. Dit gebeurt in het projectteamoverleg (PTO), welke qua planning niet gebonden is aan de andere overleggen. Tijdens dit overleg wordt besproken wat teamleden hebben gedaan sinds de vorige PTO, welke stappen nog genomen moeten worden voor succesvolle afronding en welke onverwachte gebeurtenissen kunnen optreden.

Naast de bovengenoemde rollen en taken verandert ook de procedure waarop projecten starten en afgerond worden. Medewerkers die in de projectenfabriek een idee hebben om een project te starten moeten in overleg met een van de opdrachtgevers. Wanneer de opdrachtgever het project wil steunen kan de medewerker een ideeformulier invullen (samen met de opdrachtgever of alleen). In dit formulier moet duidelijk en kort worden aangegeven wat het project inhoudt en waarom het zinvol is om dit project te starten. Vervolgens wordt het ideeformulier in de projectboard besproken en kan er besloten worden om het project te starten, in de wacht te zetten of niet door te laten gaan. Een project dat in de wacht staat heeft op dat moment geen prioriteit of er wordt gewacht tot er een ander project is afgerond.

Wanneer het project gestart wordt komen de opdrachtgever, projectleider en projectteamleden samen om binnen een dagdeel een plan van aanpak te maken. Hierin wordt dan bepaald wat precies het doel is van het project en wat hier wel en niet onder valt. Daarnaast wordt er een planning gemaakt en worden de projectfasen en oplevermomenten geformuleerd. Ook kansen en risico's worden hier aangegeven. Wanneer dit document klaar is kan het project officieel gestart worden.

Tijdens de uitvoering van het project komen de projectteamleden geregeld samen om de voortgang te bespreken. Dit wordt vastgelegd in projectstatusrapportages die vervolgens gebruikt worden voor het PSO. Een escalatie formulier kan ingevuld worden wanneer het project niet op tijd of volledig afgerond kan worden. In dit formulier kan dan worden aangegeven wat de beste manier is om het project te vervolgen en wat hiervoor nodig is. Wanneer een project (bijna) klaar is wordt er een

afrondingsformulier opgesteld. Dit document wordt dan in het PB gebruikt om het project officieel af te ronden.

Gewenste situatie

Uit de interviews bleek dat medewerkers duidelijk voor zich hadden wat het doel is van de projectenfabriek. Het belangrijkste voordeel van de projectenfabriek is dat het inzicht en sturing mogelijk maakt. In het begin van de verandering zijn alle projecten geïnventariseerd en is er een lijst opgesteld van lopende projecten. Met deze lijst is gekeken welke projecten doorgezet moesten worden en wie waar mee bezig is. De projectenfabriek helpt ook met inzicht geven in wie welk project bestuurt en zorgt voor een duidelijke rolverdeling. Op deze manier kunnen zowel projectleiders als leidinggevenden meer sturen op de inhoud van projecten. Als afdeling is het dus mogelijk om meer resultaatgericht te gaan werken met de projectenfabriek.

De projectenfabriek zorgt er ook voor dat medewerkers zich meer bewust zijn van projecten en de rol die deze projecten spelen. De invoering van de projectenfabriek zorgt op deze manier voor focus en maakt duidelijk dat er voortaan resultaatgerichter gewerkt kan worden. Hiervoor is het wel belangrijk dat het management laat zien de projectenfabriek te steunen. Het management moet zorgen dat er genoeg tijd wordt vrijgemaakt om de projecten af te ronden en moet ook in overleggen duidelijk maken waar tijd aan besteed moet worden. Op deze manier zorgt de projectenfabriek en het inzicht wat hieruit voortkomt voor betere prioritering. Hiermee maakt de projectenfabriek het ook makkelijker voor de afdeling om zijn strategie te volgen en de gestelde doelen voor de afdeling te behalen. Naast een oplossing voor problemen waar medewerkers nu tegenaan lopen is de projectenfabriek dus ook een goede methode om de afdeling vooruit te helpen.

Ten slotte creëert de projectenfabriek structuur voor het starten van projecten. Er wordt namelijk gestimuleerd dat medewerkers meedenken in hoe de processen verbeterd kunnen worden en met ideeën voor nieuwe projecten komen. Dit zorgt ten eerste voor passende ideeën, gezien de medewerkers het meeste inzicht hebben in wat er nodig is op de werkvloer. Daarnaast geeft het de medewerkers een kans om hun stem te laten horen en dingen waar ze tegenaan lopen aan te pakken.

De verandering

Dit hoofdstuk behandelt de implementatie van de verandering zelf. In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat er goed is gegaan en wat bij een volgende verandering weer op dezelfde manier moet worden aangepakt en waar verbeterpunten zitten.

Aanloop naar de verandering toe

Voordat het verandertraject begon is er een team bezig geweest met het voorbereiden van de verandering. Dit team heeft om te beginnen zichzelf wegwijs gemaakt met de methodiek van de projectenfabriek. Dit hebben zij ten eerste gedaan door het boek van de projectenfabriek te lezen, waarin de methodiek wordt uitgelegd. Vervolgens is het team een project gestart op basis van de methodiek van de projectenfabriek om meer ervaring op te doen met de methode en om te testen of de methodiek past bij de afdeling. De methode bleek goed te passen en de projectenfabriek is vervolgens gepresenteerd aan het management team (vanaf nu: MT) van de afdeling. Het MT heeft toen besloten om de projectenfabriek in te gaan voeren. De invoering van de projectenfabriek zou gebeuren op een sectieoverstijgend niveau. Dit houdt in dat projecten uitgevoerd worden en belangrijk zijn voor meerdere secties. Vervolgens kunnen de secties zelf de methodiek ook gaan toepassen op hun eigen afdeling voor projecten binnen hun sectie.

Voordat de verandering is gestart zijn er trainingen geweest voor de projectleiders. Deze trainingen duren een dag en gaan over de methodiek van de projectenfabriek. Bij Genetica waren er ongeveer 20 aanmeldingen voor de eerste trainingsronde. Voor de volgende trainingsronde, die tijdens de verandering plaats vond, waren ongeveer 25 aanmeldingen. Een leerpunt dat naar voren kwam in verband met de trainingen is de communicatie voor de eerste trainingsronde, gekeken naar naamgeving en bereik. De naam 'training voor projectleiders' is namelijk niet accuraat, gekeken naar de inhoud van de training. De training is namelijk gericht op het leren van de methodiek van de projectenfabriek. Welliswaar moeten projectleiders de training volgen om projecten effectief te kunnen leiden, wanneer een medewerker de training volgt wordt deze persoon niet per direct projectleider. De naam projectleidertraining kan dus zorgen dat sommige medewerkers de training niet willen volgen, omdat ze geen projectleider, maar projectteamlid willen zijn. Daarnaast kan het medewerkers een vals gevoel van hoop geven, als later blijkt dat medewerkers toch niet gekozen worden om projecten te leiden.

Leidinggevendenden hebben binnen de projectenfabriek de rol van opdrachtgever en hebben daarom de training tot projectleider niet allemaal gevolgd. Gezien hun rol in de nieuwe projectenstructuur is dit een logische keuze, echter hebben leidinggevendenden ook de taak om de verandering te implementeren in hun eigen sectie. Dit houdt in dat het management zich ook moet richten op de implementatie van de projectenfabriek op hun sectie. Een taak die in meerdere interviews is genoemd. Gekeken naar deze rol als verandermanager was het mijns inziens zinvol geweest als de leidinggevendenden ook de training tot projectleider hadden gevolgd. Ten eerste om de rol van projectleider beter te begrijpen en ten tweede om de methodiek van de projectenfabriek beter te begrijpen. Ondanks dat dit geen grote aantoonbare gevolgen voor de implementatie heeft gehad, is het denk ik zinvol om hier bij toekomstige veranderingen rekening mee te houden. Literatuur over veranderingen geeft namelijk duidelijk aan dat leidinggevendenden vaak zelf ook veranderingen ondergaan en dat ze tegelijkertijd de verandering moeten leiden. Goed inzicht en kennis van de

verandering zijn de belangrijkste elementen voor het succesvol uitdragen van de verandering. Verschillende leidinggevendenden gaven wel aan het boek over de projectenfabriek te hebben gelezen, wat hen geholpen heeft om toch inzicht in de methodiek te krijgen.

Een ander leerpunt is het bereik van de communicatie rondom de eerste trainingsronde. De training is namelijk gecommuniceerd in het GroninGen (het maandblad van Genetica) en door medewerkers persoonlijk aan te spreken. Dit heeft er echter toe geleid dat niet alle medewerkers op de hoogte waren van de trainingen en dat mensen die de training graag gedaan hadden pas achteraf te horen kregen over de trainingen. Dit kan natuurlijk als gevolg hebben dat de verandering langzamer gaat dan gepland omdat medewerkers nog niet voldoende op de hoogte zijn. Ondanks dat het GroninGen goed gelezen wordt, was dit toch niet voldoende om iedereen te bereiken. Dit kan komen doordat de projectenfabriek en de trainingen slechts in enkele zinnen genoemd werden in een groter verhaal. Medewerkers hebben in de interviews aangegeven hier overheen gelezen te hebben. Het uitgebreider communiceren van de trainingen kan dit probleem verhelpen.

Communicatie

De invoering van de projectenfabriek is pas echt bekend geworden bij de medewerkers tijdens een presentatie voor de hele afdeling (het geneticabreed). Tijdens deze presentatie heeft het veranderteam de aanleiding tot de verandering goed uitgelegd en is aangegeven hoe de methodiek er in grote lijnen uit ziet. Voor veel medewerkers was dit een belangrijke verduidelijking van het plan en was dit het startpunt van de verandering. Na de presentatie is de projectenfabriek in veel teamoverleggen besproken. Medewerkers wilden weten of zij ook in aanraking zouden komen met de verandering en wat het effect is op hun eigen werkzaamheden. Een leerpunt voor de presentatie is de abstractie van de presentatie. Medewerkers vonden het lastig om de projectenfabriek te plaatsen bij hun eigen werkzaamheden en concreet te krijgen wat ze er zelf mee konden doen. Dit is vervolgens pas verduidelijkt in de teamoverleggen. Hiervoor is het natuurlijk noodzakelijk geweest dat teamleiders of projectleiders goed op de hoogte zijn van de verandering.

Een sterk punt van deze verandering dat goed naar voren kwam in de presentatie is de duidelijke noodzaak voor de verandering. In elke verandering is het belangrijk dat duidelijk is welk probleem er wordt opgelost of wat de organisatie wint met de verandering en dat was voor de geïnterviewde medewerkers allemaal duidelijk. Iedereen had namelijk al eens in een project gezeten waar niet genoeg aandacht voor was, waar niet duidelijk was wie de projectleider is en wat veel langer duurde dan gepland. Hierdoor is de verandering snel opgepakt en waren de reacties op de verandering doorgaans positief.

Een ander sterk punt binnen de verandering zijn de werkzaamheden van het veranderteam. Dit team heeft de verandering namelijk voorbereid en heeft de medewerkers ondersteund wanneer dit nodig was. Aan het begin van de verandering heeft dit team ook de vergaderingen en planningssessies geleid om medewerkers ervaring te geven met de methodiek en te laten zien wat er verwacht wordt. Daarnaast stond het team altijd klaar voor vragen van medewerkers en leidinggevendenden en hebben ze vaak meegekeken bij het correct invullen van formulieren. Op basis van de interviews is duidelijk dat deze ondersteuning veel heeft geholpen bij het leren van de methode en dat het ook erg is gewaardeerd door de medewerkers.

Ook hebben medewerkers aangegeven dat ze na de presentatie door het veranderteam weinig meer hebben gehoord over de verandering en de voortgang ervan. Echter hadden medewerkers hier wel behoefte aan, gezien ze graag geïnformeerd zouden zijn over wat er voor hun gaat veranderen en wat er aan projecten loopt. Om die reden heeft het veranderteam besloten om maandelijks een stukje over de projectenfabriek in het GroninGen te schrijven. Hier wordt dan de status aangegeven van lopende projecten en worden afgeronde projecten kort toegelicht voor alle medewerkers. Daarnaast staat er een overzicht van alle projecten op een gedeelde locatie op het intranet van Genetica, zodat medewerkers ten alle tijden de lijst kunnen inzien.

Op deze manier wordt de verandering ook geleidelijk aan over de afdeling verspreid. Medewerkers kunnen rustig bijlezen over de verandering en vragen stellen aan mensen die al met de projectenfabriek werken. Hierdoor ontstaat er een olievlek werking, waardoor langzaam iedereen op de afdeling in aanraking komt met de verandering. Dit geeft medewerkers ook de tijd om te wennen aan de nieuwe methodes, ervaring op te doen met de formulieren en vragen te stellen aan het veranderteam of aan het management. Bij veranderingen is het normaal dat een groep mensen sneller met de verandering aan de slag gaat dan anderen, die eerst willen kijken wat er gebeurt. Op deze manier kunnen beide typen medewerkers doen waar ze behoefte aan hebben.

Door de abstractie van de presentatie bij geneticabreed is het voor sommige medewerkers ook niet helemaal duidelijk geworden of het ook een verandering voor hen is. Sommige medewerkers hadden het idee dat de verandering vooral voor het management bedoeld was en weinig invloed op hun eigen werk heeft. Uit de interviews kwam ook sterk naar voren dat de verandering vooral voor overzicht en structuur zou zorgen. Het is daarom belangrijk om te communiceren dat medewerkers nu ook op een andere manier ideeën kunnen indienen. Dit kan de verandering concreter maken voor medewerkers die niet in projectteams werken en maakt duidelijk dat de projectenfabriek niet alleen voor het management bedoeld is.

Praktische obstakels

Een belangrijk punt dat vaak genoemd werd in de interviews is tijd. Medewerkers willen graag weten hoeveel tijd ze kwijt zijn aan de projectenfabriek en wat het effect is op hun eigen werkzaamheden. Op het moment van schrijven is hier nog geen objectief beeld van. Wel is het al duidelijk dat de doorlooptijd van projecten sterk is afgenomen en dat projecten succesvol worden afgerond. Een duidelijk beeld of medewerkers extra tijd kwijt zijn aan de projecten is er echter niet.

Het is echter wel zo dat het plannen van de vergaderingen die bij de projectenfabriek horen lastig is. De plan van aanpak-vergadering duurt 4 uur, wat voor veel mensen lastig te plannen is. Daarbij is het belangrijk dat de opdrachtgever, projectleider en teamleden aanwezig zijn bij de vergadering om tot een gedragen en goed besluit te komen. Bij genetica is er daarom voor een compromis gekozen, mocht deze sessie echt niet gepland kunnen worden. In dit geval wordt de sessie ingekort of verdeeld over meerdere, kortere, bijeenkomsten. Medewerkers geven wel duidelijk aan dat het plan van aanpak erg zinvol is om te hebben gedurende het project, gezien het voor duidelijkheid zorgt.

Tijd werd in de interviews ook vaak genoemd als barrière bij de invoering van de projectenfabriek. Leidinggevenden hadden al een drukke agenda en vonden het lastig om tijd te maken voor de invoering van de projectenfabriek. Een manager gaf aan dat plannen vaak een knelpunt was en dat het de moeite waard is om van te voren al tijd vrij te houden voor veranderactiviteiten. Een gebrek

aan tijd heeft ook invloed gehad op de snelheid van implementatie op de afdeling. Secties waar leidinggevenden meer aandacht hadden voor de verandering en er meer tijd voor vrij wilde maken, hebben de projectenfabriek ook sneller opgepakt.

Een ander probleem dat opgemerkt werd tijdens de interviews is de werkverdeling tussen medewerkers. Wanneer een van de lijnmedewerkers namelijk ook in projecten zit zal hij hiervoor bij vergaderingen moeten zijn. Het lijnwerk kan echter niet stop gezet worden, waardoor andere medewerkers de taken van de projectmedewerker moeten overnemen. Dit kan voor planningsproblemen zorgen, gezien er meer druk komt op de medewerker die niet in projecten werken.

Hiervoor is het belangrijk dat de medewerkers die de uren moeten overnemen ook op de hoogte zijn van de projectenfabriek en weten waarom deze verandering plaats vindt. Dit maakt duidelijk waarom zij vaker zijn ingepland voor het lijnwerk. Gedurende de interviews kwam naar voren dat deze mensen ook graag beter op de hoogte gehouden willen worden van de voortgang van de projectenfabriek. Een van de interviewees gaf aan dat dit waarschijnlijk goed zou zijn om weerstand te voorkomen.

Een potentieel probleem bij de invoering van de projectenfabriek waren de nieuwe formulieren. Bijvoorbeeld aan het ideeënformulier en het plan van aanpak moesten medewerkers wennen. Deze formulieren zijn zo opgesteld dat ze kort zijn, maar een duidelijke structuur geven van het project. Hierdoor wordt het projectteam gedwongen om aan het begin al een helder projectdoel en heldere projectfasen te beschrijven. Gezien projecten eerder vaak geen heldere structuur hadden, was dit iets waar medewerkers aan moesten wennen en ervaring mee moesten opdoen. Ook aan de terminologie moesten medewerkers even wennen. Moet je bijvoorbeeld bij risico invullen wat een risico is voor het slagen van het project of wat er fout kan gaan als het project niet wordt uitgevoerd? Het veranderteam heeft hierin een belangrijke rol gespeeld en heeft medewerkers en leidinggevenden geholpen met het invullen van de formulieren.

Een vraag die vaak gesteld werd is: "Wanneer is iets nou precies een project?" De projectenfabriek richt zich op projecten die ongeveer 2-6 maanden lopen. Korte projecten kunnen naast het dagelijkse werk worden gedaan en langere projecten kunnen het beste worden opgesplitst in meerdere kleine projecten. Bij de afdeling Genetica zijn hier verder geen regels aan gesteld, maar is het de taak van de opdrachtgevers om hier een besluit over te nemen. Dit is tot nu toe zonder noemenswaardige problemen verlopen. Leidinggevenden geven wel aan hier niet altijd een duidelijk beeld bij te hebben.

Het is belangrijk dat de structuur van de projectenfabriek gebruikt blijft worden. Een risico is het 'verwateren' van de projectenfabriek, wat inhoudt dat projecten na een bepaalde tijd vooral in de lijn worden gedaan en niet meer in de structuur van de projectenfabriek. Hierdoor zou de kracht van de projectenfabriek, die licht in de structuur en verhelderende formulieren van de projectenfabriek verloren gaan. Managers en medewerkers moeten zich daarom bewust zijn van de waarde van de formulieren en het overzicht die de projectenfabriek biedt. Iets dat bij Genetica, mijns inziens, zeker aanwezig is. Duidelijkheid in wanneer een project volgens de projectenfabriek moet worden opgepakt kan dit verwateren tegen gaan.

De afronding

Wanneer de verandering bij een groot deel van de medewerkers bekend is en er al een aantal projecten zijn afgerond is het belangrijk de resultaten te laten zien en te vieren. Dit houdt in dat de resultaten beschikbaar zijn voor alle medewerkers (bijvoorbeeld in het GroninGen). Vervolgens is het goed om duidelijk te maken hoe ver de afdeling is met de verandering. Het bereiken van mijlpalen binnen de verandering kan dan gevierd worden. Dit houdt in dat er aandacht wordt geschonken aan het (goede) resultaat en dat er soms ook fysiek getraceerd wordt. Op deze manier wordt ook aangegeven dat er aandacht en vertrouwen is voor het vervolg van de verandering.

Tijdens het bereiken van een mijlpaal kan het ook zinvol zijn om een reflectiemoment in te bouwen en te kijken waar de methodiek verbeterd of passender gemaakt kan worden. Dit is bij Genetica goed gedaan, door in het projectleidersoverleg tijd hiervoor vrij te maken. Belangrijk is natuurlijk dat ook het veranderteam hierbij aanwezig is om de knelpunten en adviezen vervolgens ook daadwerkelijk op te pakken. Hierdoor wordt de implementatie een stuk effectiever en ook de methodiek kan passender gemaakt worden voor de afdeling.

In de interviews werd aangegeven dat managers moeten waken voor een overbelasting van medewerkers. Gezien er straks tegelijkertijd sectieoverstijgende projecten en projecten binnen de sectie lopen, kan het zijn dat medewerkers voor beide gevraagd worden. De betreffende manager van de sectie moet daarom opletten dat personen niet worden overbelast en teveel projecten moeten doen. Dit kan daarnaast ook gevolgen hebben voor de rest van het team, gezien zij de werkzaamheden van deze medewerker moeten opvangen. Op teamniveau is het dus ook belangrijk om een beeld te hebben van wie welke projecten doet, zodat het team nog wel zijn dagelijkse (lijn-) activiteiten kan uitvoeren.

Een ander punt om in het oog te houden is de afhandeling van idee-formulieren. Medewerkers kunnen deze namelijk aanleveren, maar niet elk project wordt (direct) gestart. Voor de medewerkers is het in dat geval fijn een terugkoppeling te krijgen met wat er met hun idee gebeurd is en waarom het eventueel niet gestart is. Op deze manier is er duidelijkheid voor de medewerker en door een eerlijke terugkoppeling proces zijn medewerkers meer geneigd om ideeën te blijven aanleveren, ook wanneer eerdere ideeën niet zijn opgepakt als project.

Conclusie

Mijn conclusie is dat de implementatie van de projectenfabriek goed is verlopen. De verandering laat een gebruikelijk patroon zien, waarbij sommige medewerkers de verandering snel oppakken, terwijl andere medewerkers wat meer tijd nodig hebben. Er is tijdens de verandering genoeg tijd geweest voor medewerkers om de nieuwe methode te leren kennen.

Voor het succes van de verandering springen twee dingen eruit. Ten eerste was er een duidelijke noodzaak en ten tweede heeft het veranderteam een sterke rol gespeeld. Tijdens de interviews gaven medewerkers aan dat projecten vaak slecht gestructureerd waren en dat het einddoel van de projecten niet altijd duidelijk was. De projectenfabriek is er sterk op gericht deze problemen aan te pakken. Hierdoor stonden medewerkers vaak open voor de verandering.

Daarnaast heeft het veranderteam veel aandacht besteed aan de verandering. Zij ontmoeten elkaar wekelijks, waarbij de voortgang werd besproken en er bijgestuurd werd gekeken naar de implementatie. Ook was het veranderteam goed aanspreekbaar en hebben ze medewerkers en leidinggevenden goed ondersteund in het leren werken met de projectenfabriek.

Leermomenten zijn te vinden in de communicatie naar de medewerkers toe. Medewerkers gaven vaak aan dat ze graag op de hoogte gehouden wilden worden over de verandering en welke projecten er lopen. Hiervoor is toen besloten om structureel een stukje over de projectenfabriek in het GroninGen te zetten.

Voor het vervolg van de verandering is het belangrijk bewust te zijn van de tijd die het kost. Projectmedewerkes zijn vaker in overleg over projecten en hun collega's moeten hierdoor lijnwerk opvangen. Overleg hierover is dus belangrijk. Daarnaast moet het management bewaken dat gewilde medewerkers niet overbelast raken door het werk in de projectenfabriek. Reflectiemomenten aan het einde van een project kunnen hierbij helpen.

Ten slotte zit de kracht van de projectenfabriek in zijn structuur en de duidelijkheid die wordt gecreëerd. Het is daarom belangrijk om de nieuwe overleggen, rollen en formulieren te blijven gebruiken. Daarbij moet het duidelijk zijn wanneer projecten wel en niet in de projectenfabriek uitgevoerd moeten worden. Een ander gevaar bestaat dat teveel simpele projecten in de projectenfabriek worden geplaatst en onnodig veel tijd kosten. Reflecteren is hier dus wederom van belang.