

Projectmanagement in de Zorg

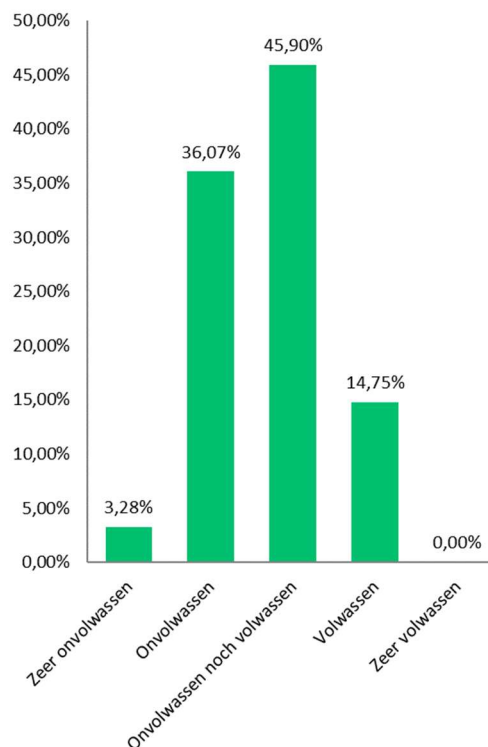
In 2019 deed stichting Projectmanagement in de Zorg in samenwerking met Improven wederom onderzoek naar de stand van zaken op het gebied van projectmanagement in de zorg. De resultaten van dit onderzoek verwerkten wij in drie blogs.

Blog 1: PM in de Zorg onderzoek 2019: Noodzaak tot verandering

In 2019 deed stichting Projectmanagement in de Zorg in samenwerking met Improven wederom onderzoek naar de stand van zaken op het gebied van projectmanagement in de zorg. In 2017 organiseerden we een vergelijkbaar onderzoek en in 2008 vond het Nationaal Projectmanagement Onderzoek Zorg plaats. In 2008 kreeg het opgeleverde resultaat aan het einde van het project nog het rapportcijfer 6,3. In 2017 verdiende het projectmanagement bij zorgorganisaties nog het vergelijkbare rapportcijfer 6,2. Maar in 2019 is het gemiddelde cijfer dat zorgorganisaties krijgen voor projectmanagement echter nog maar een 5,7. Ons onderzoek heeft geen wetenschappelijke pretenties, maar deze stand van zaken wordt vrijwel altijd wel herkend en bevestigd in de tientallen gesprekken die wij de afgelopen jaren hebben gevoerd met projectmanagers in de zorg.

Het lage(re) cijfer is wellicht deels te verklaren uit het feit dat 90% van de (bijna 100) deelnemers aan het onderzoek van mening is dat projectmanagement in hun organisatie beter op de kaart moet worden gezet. Misschien hebben juist diegenen die dat vinden de moeite genomen om mee te doen aan ons onderzoek en beoordelen mensen met deze mening hun projectmanagement anders dan degenen die niet mee doen. Er is dus een kans dat de resultaten van dit onderzoek door projectmanagers gebruikt gaan worden als een soort breekijzer om verandering te realiseren in hun organisatie.

Enigszins hoopvol is dat bijna 10% van de deelnemers aan het onderzoek hun organisatie een 8 of 9 als eindcijfer voor projectmanagement geeft. Deze oordelen zijn niet gevalideerd, maar ook wij zien weldegelijk dat sommige zorgorganisaties erg goed bezig zijn op het gebied van projectmanagement. Verontrustend is dat bijna 20% van de deelnemers hun organisatie een dikke onvoldoende geeft (een 4 of lager). Helemaal gerust op de tussenliggende eindcijfers (5, 6 en 7) zijn we ook niet, want naar aanleiding van de vraag 'Hoe volwassen vindt u de projectmanagementprocessen bij uw organisatie?' konden wij het onderstaande staatje opstellen. Trek daaruit uw eigen conclusies.



Op basis van het bovenstaande concluderen wij in ieder geval dat het projectmanagement in de zorg alles behalve overal op orde is, althans dus niet zo goed is als het eigenlijk behoort te zijn. En toonaangevend is het al helemaal niet, terwijl onze stelling is dat projectmanagement in de zorg dat moet zijn.

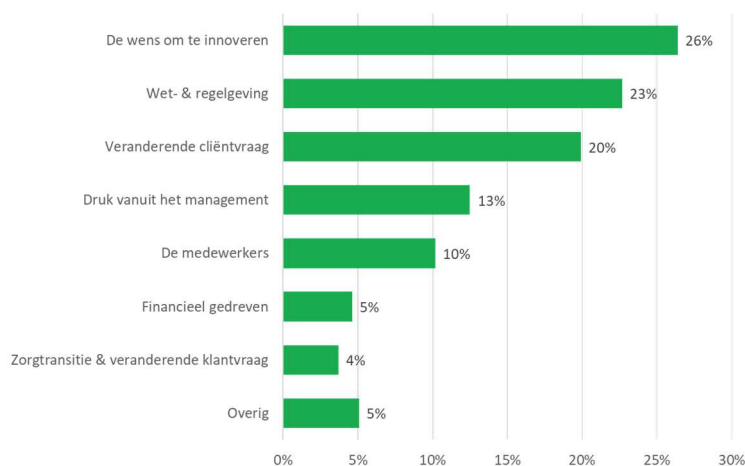
Waarom de kwaliteit van projectmanagement bij zorgorganisaties achterblijft hebben we in diverse andere blogs reeds besproken. Tijdens de ronde tafel naar aanleiding van het 2019 onderzoek hebben we de deelnemers ook gevraagd waarom zij menen dat bij veel zorgorganisaties toegevoegde waarde van projectmanagement geen onderwerp is.

Als reden werd onder meer genoemd, dat er vaak nog te weinig besef bestaat van dat bepaalde zaken in de lijn worden opgepakt, terwijl de kans op succes vergroot kan worden door het als een project aan te pakken.

Ook werd tijdens de ronde tafel als reden genoemd dat projectmanagers vaak onzichtbaar voor het lijn(top)management: ze verzetten bergen werk, maar dat valt niet op omdat het leeuwendeel ergens op de achtergrond gebeurt.

Tot slot werd geconstateerd dat weinig aandacht voor projectmanagement overblijft als in eerste instantie het primaire proces aandacht vergt en daarna het normale management alle aandacht opslokt. Projectmanagement eindigt dan, heel gechargeerd en enigszins verongelijkt gezegd, als het derde wiel aan een wagen en in het verdomhoekje.

De lage kwaliteit van projectmanagement(processen) is niet te rijmen met het feit dat bijna 80% van de respondenten aangeeft dat hun organisatie zich de afgelopen jaren meer heeft moeten veranderen dan daarvoor (tegenover 22% hetzelfde en slechts 1% minder). De belangrijkste aanleidingen voor verandering zijn innovatie, compliance en de behoeften van de patiënt / client.

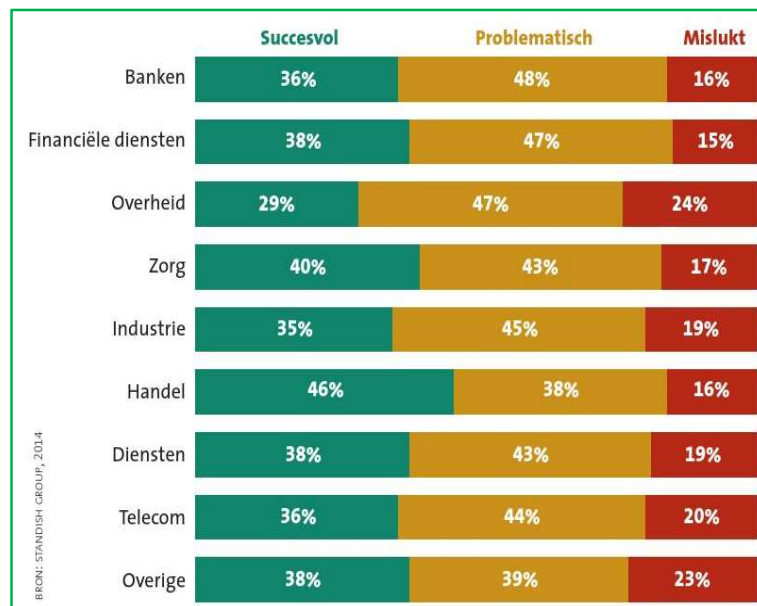


Dat zorgorganisaties meer moeten veranderen is eigenlijk vragen naar de bekende weg, want alleen wie onder een steen heeft geleefd, weet niet dat in zorgorganisaties de complexe veranderingen, verbeteringen, verschuivingen, verhuizingen, enzovoorts over elkaar heen buitelen ten gevolge van bijvoorbeeld de talrijke technologische, demografische, economische, wetenschappelijke ontwikkelingen en de vele, diverse partijen die zich daar tegen aan bemoeien. Om naast het normale werk al die zaken voor elkaar te krijgen lukt zelden op z'n janboerenfluitjes en / of op goed geluk. Als het noodzakelijk is om meer te veranderen, dan is het des te noodzakelijker om de projectmanagementprocessen in zorgorganisaties gedegen te structureren en aandacht te besteden aan een vruchtbare & motiverende cultuur rondom projecten.

Blog 2: PM in de Zorg onderzoek 2019: waarom mislukken projecten

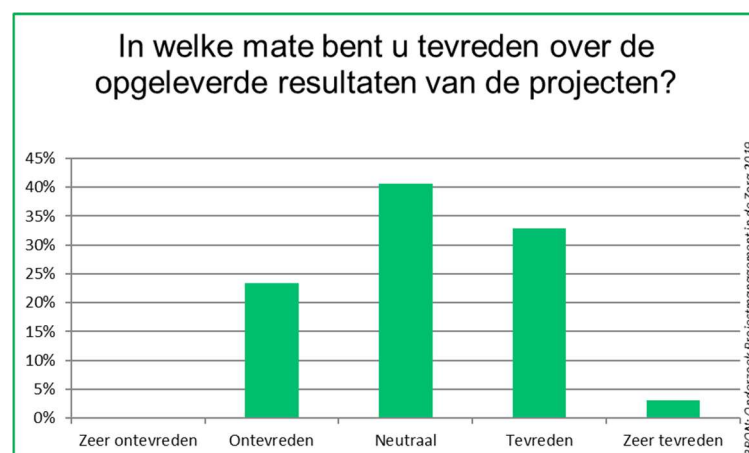
In 2019 deed stichting Projectmanagement in de Zorg, in samenwerking met adviesbureau Improven, wederom onderzoek naar de stand van zaken op het gebied van projectmanagement in de zorg. In de eerste blog, die aan dit onderzoek werd gewijd, schreven wij over de noodzaak om te veranderen. Dat de sector hard aan het veranderen is, hadden we ook kunnen laten onderzoeken door Onderzoeksbureau “De Open Deur”. Het tweede onderwerp van die blog ging echter over de volwassenheid van projectmanagement en de gepercipieerde toegevoegde waarde van projectmanagement bij die veranderingen. De conclusie was dat op dat front helaas nog veel te verbeteren is. Dit keer willen we het hebben over de gewenste veranderingen binnen de organisatie die wèl op een projectmatige manier aangepakt worden, maar die om een of andere reden mislukken.

De meeste projectmanagers kennen de opmerking wel: “70% van alle projecten mislukt!”. Vaak wordt die opmerking geplaatst zonder dat er verwezen wordt naar een bron of zonder dat de opmerking gevolgd wordt door zinnige manieren om dat percentage te verlagen.



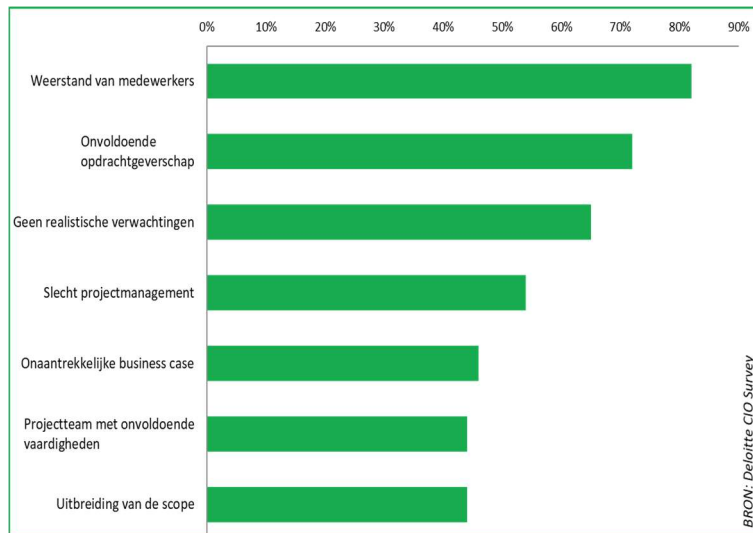
Met een beetje Googlen is de bron snel gevonden: De Standish Group deed jarenlang wereldwijd onderzoek naar projecten bij software ontwikkelfirma's en een van hun meest gebruikte tabellen is bijgevoegd; 29% van de onderzochte ICT-projecten leveren op tijd, binnen budget een resultaat op waar de organisatie tevreden over is. Het genoemde percentage van 70% benadert dus wel degelijk de realiteit, ook al gaat het dan specifiek om software ontwikkelprojecten bij ICT-organisaties. De vraag blijft of we deze conclusie zo maar mogen doortrekken naar andere sectoren en andere type projecten. De Standish Group maakte ook altijd een onderverdeling naar sector en daarin doet de zorg het iets beter dan de norm: 40% van de onderzochte ICT-projecten in de zorg is succesvol.

In ons onderzoek hebben wij de vraag iets anders gesteld: "In welke mate bent u tevreden over de opgeleverde resultaten van de projecten?". Uit de antwoorden blijkt dat ongeveer 36% van de respondenten, tevreden is over de resultaten van de projecten (en 40% neutraal, 24% ontevreden). Deze cijfers zeggen dus niets over individuele projecten, maar alleen iets over de opgeleverde resultaten door de projecten in de portfolio. Toch onderschrijven deze cijfers het mantra dat al jaren wordt gebruikt: 70% van de projecten mislukt.



Veel interessanter is het om te kijken waarom projecten mislukken en de stakeholders dus ontevreden zijn over de resultaten. Ook daar is eerder onderzoek naar gedaan – waarbij de scope van het onderzoek overigens meestal weer ICT-projecten was.

Een eerste opmerking die gemaakt moet worden is dat in het eerdergenoemde onderzoek van de Standish Group, de cijfers substantieel verbeteren als de hele grote ICT-projecten buiten beschouwing worden gelaten. De snelle conclusie hier is dus, dat omvang van het project de kans van slagen negatief beïnvloed.



Adviesbureau Deloitte heeft in een onderzoek CIO's van diverse organisaties gevraagd wat zij zien als de belangrijkste redenen voor projectfalen. De CIO's in dat onderzoek leggen de oorzaak neer bij de medewerkers - de klanten van hun projecten - en de weerstand die zij hebben tegen verandering en nieuwe ICT-systemen. Onthoud dat de vraag gesteld is aan CIO's...

In ons meest recente onderzoek hebben wij ook de vraag gesteld: wat zijn de redenen waarom jullie projecten mislukken? De resultaten laten (gelukkig) een heel ander beeld zien.

#	Redenen voor projectfalen	Totale populatie	Project-managers	Management & Directie
1	Te weinig mensen / middelen beschikbaar	47%	36%	36%
2	Wijzigingen in de doelstellingen en strategie	30%	30%	4%
3	Onvoldoende communicatie en implementatie	30%	25%	16%
4	Eindgebruiker onvoldoende betrokken	27%	21%	24%
5	Onduidelijke projectdoelen	30%	17%	36%
6	Onvoldoende draagvlak opdrachtgever	16%	15%	12%
7	Weerstand medewerkers	16%	13%	8%
8	Slecht beheerste wijzigingen in de scope	17%	11%	24%
9	Onvoldoende technologische vaardigheden en middelen	17%	9%	24%
10	Niet-realistische verwachtingen van opdrachtgever	11%	8%	12%

De allerbelangrijkste reden waarom projecten in de zorg mislukken (volgens de respondenten van ons onderzoek) is dat er te weinig mensen/middelen beschikbaar zijn om alle projecten te doen. Zowel de projectmanagers, management & directie als de overige respondenten zijn het daar hartstochtelijk over eens. Ik denk dat iedereen die in de laatste jaren in de zorg actief is geweest

dat zal herkennen: er moet te veel veranderen in een te korte tijd met te weinig mensen en middelen.

Waar projectmanagers en management & directie het vervolgens niet over eens zijn valt in de categorie *‘wat willen we eigenlijk bereiken?’*. Zoals uit de tabel hierboven blijkt, geven projectmanagers aan dat hun projecten mislukken door wijzigingen in de doelstellingen en de strategie (30%). Management & Directie geeft daarentegen aan dat het doel van het project bij voorbaat onduidelijk was (36%) en dat wijzigingen in de scope slecht worden beheerst (24%).

Wie heeft er dan gelijk? Tijdens onze ronde tafelbijeenkomst werd de tafel verdeeld in twee kampen: voor projectmanagers is het alsof je net de wind in de zeilen hebt, en dan moet het roer meteen weer om. Maar voor de opdrachtgevers van projecten is het alsof ze geen grip hebben op wat er geleverd gaat worden; het doel is onduidelijk en als we daar duidelijkheid in willen scheppen, leidt dat tot slecht beheerste wijzigingen.

Wat kunnen we hieruit concluderen / leren?

Wij menen dat naar aanleiding van de onderzoeksresultaten het belangrijk is om te benadrukken dat het essentieel is om al in een vroeg stadium van het project drie zaken heel duidelijk te formuleren:

De doelstelling: aan welke organisatiedoelstelling draagt het project bij? Het is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om deze doelstelling te realiseren, maar het project moet wel steeds in de gaten houden of ze bij blijven dragen aan die doelstelling.

De verwachte resultaten: wat is er klaar als het project klaar is? Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om zaken (‘deliverables’) op te leveren waar de organisatie ook echt iets aan heeft. En het liefst een beetje snel.

De scope (of reikwijdte, afbakening); wat doen we wel? En wat doen we niet? Twee lijstjes om duidelijk te maken waar de projectmanager en het team mee aan de slag gaan, om uiteindelijk de resultaten op te kunnen leveren. Voor elke wijziging in de scope kan vervolgens worden afgewogen:

1. Draagt de wijziging bij aan de doelstelling?
2. Is het de investering waard?
3. Hebben (of maken) we er de tijd voor?

Deze drie zaken - doelstelling, verwachte resultaten en de scope - vormen samen de projectopdracht. De opdrachtgever en de projectmanager staan, samen met het projectteam, voor de schone taak om dat klusje op een beheerste maar flexibele wijze te klaren.

Blog 3: PM in de Zorg onderzoek 2019: If it is to be, it is up to us.

In deze laatste blog naar aanleiding van het Projectmanagement in de Zorg onderzoek 2019 bespreken we de bevindingen met betrekking tot strategisch projectmanagement, oftewel projectportfoliomanagement (PPM). De bevindingen rondom meer operationele en tactische aspecten bespraken we in twee eerdere blogs (‘Noodzaak tot verandering’ en ‘Waarom projecten mislukken’).

In 2018 deden wij specifiek onderzoek naar projectportfoliomanagement (PPM) in de zorg. Het beeld dat daaruit kwam, sloot aan bij eerdere onderzoeken. De voornaamste conclusies waren dat het eerder uitzondering dan regel is dat PPM goed op de kaart staat, maar dat als zorgorganisaties PPM methoden en technieken hanteren ze dat lang zo slecht nog niet doen. Kortom: Er zijn zeker wel zorgorganisaties die goed antwoord kunnen geven op de vragen op de PPM checklist, maar dat zijn er helaas nog niet veel.

Daarmee snijden zorgorganisaties zichzelf in de vingers, want de meerwaarde van PPM is ondertussen uitgebreid gedocumenteerd in zowel praktische en als wetenschappelijke literatuur. Samengevat komen de baten van PPM neer op:

- Effectief & efficiënt veranderen (projecten die helpen en niet hinderen)
- Integraal overzicht creëren zodat gefundeerde keuzes kunnen worden gemaakt:
 - Voor welke projecten starten, stoppen of uitstellen (besturen)
 - Voor welke projecten extra aandacht behoeven (beheersen)
- Besparen van:
 - Tijd
 - Geld
 - Energie
 - Frustraties

Nog korter samengevat schept strategisch projectmanagement simpelweg rust en resultaat.

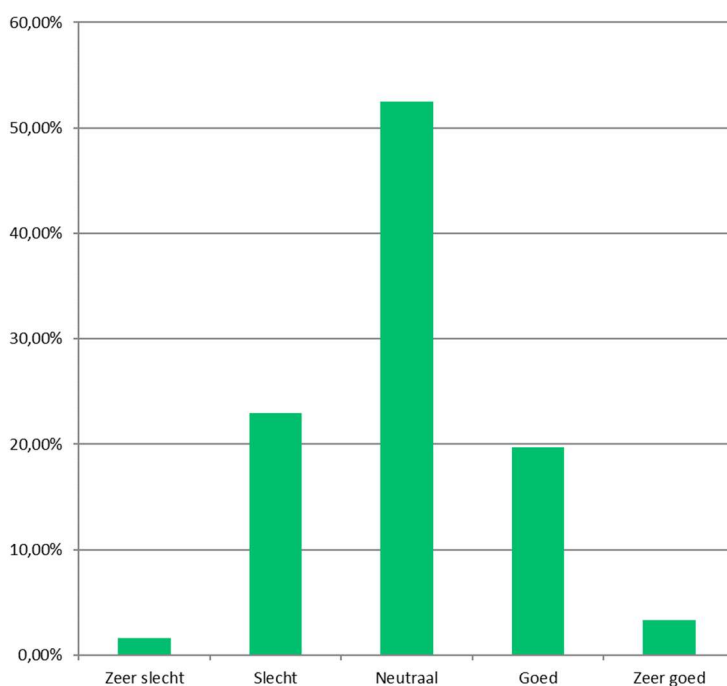
Daarnaast benoemen wij hier graag nog een aantal voordelen van voldoende strategische aandacht schenken aan het geheel van alle projecten en programma's in zorgorganisaties:

- Het gesprek gaat eens niet over het 'normale' werk maar juist over hoe dat te verbeteren. Gefundeerd en gestructureerd samenwerken aan het projectenportfolio helpt MT's om te ontsnappen aan de waan van de dag; niet alleen op de jaarlijkse heidag en bij het maken van de kaderbrief maar continu.
- Samen aan een projectenportfolio sleutelen voorkomt 'navel staren' of een te grote interne gerichtheid. De buitenwereld dringt zich namelijk op aan zorgorganisaties via allerlei projecten en programma's. Structureel oog voor de wensen en eisen van de omgeving, die uitmonden in allerlei projecten en programma's, helpt organisaties bezig te blijven met hun relevantie in de bredere context.
- Los van de planning & control cyclus de aandacht vestigen op successen en falen helpt om niet te verzanden in de dagdagelijkse sleur. Voortdurend met je poten in de klei staan kan voelen of we met z'n allen enkel aan het doormodderen zijn. Het is heel fijn wanneer geslaagde projecten redenen geven voor een feestje, borrel, taart of ijsje. Momenten van reflectie naar aanleiding van (te laat) gestopte of (volledig) mislukte projecten bieden daarnaast interessante leer- en ontwikkelervaringen voor individuen, teams en organisaties.

Afstemming projecten op de strategie

In het kader van strategisch projectmanagement / PPM is en blijft de hamvraag die naar de 'strategic alignment', oftewel: zijn de projecten en programma's in het projectenportfolio in lijn met de strategie. Of met andere woorden: Doen we de goede projecten en programma's? In tegenstelling tot kernvraag van operationeel projectmanagement: Doen we de projecten en programma's goed? Het is heel leuk voor een organisatie als zij lekker efficiënt bezig is met projecten, maar als dat niet het juiste effect sorteert, dan zet het alsnog geen (strategische) zoden aan de dijk. Een projectenportfolio moet niet alleen worden beheerd maar ook bestuurd.

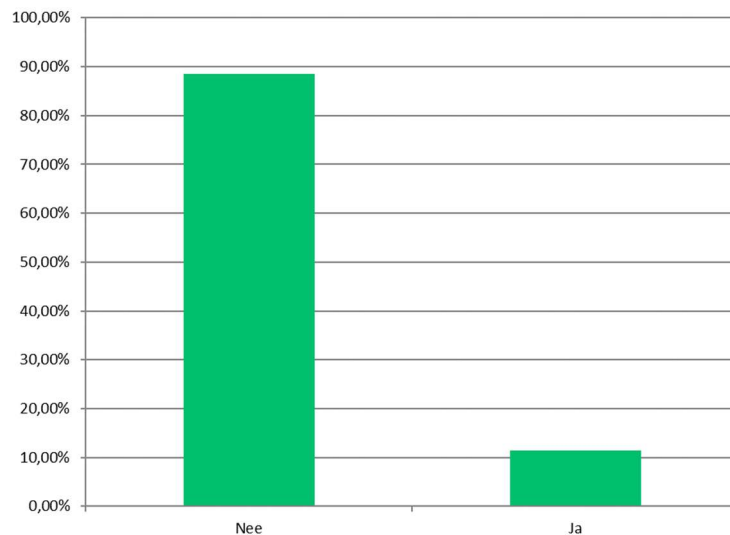
Uit ons onderzoek blijkt dat nog lang niet alle organisatie volmondig kunnen beaamen dat hun projectportfolio goed is afgestemd op de strategie van de organisatie. In net iets meer dan 20% van de gevallen wel. Bij de rest van de organisaties dus niet volledig en bij meer dan 20% van de organisaties onvoldoende.



Het zou interessant zijn om eens door te vragen waarom projectenportfolio's dan niet volledig zijn afgestemd op de strategie. Misschien komt het wel, omdat zodra een strategie op papier staat deze alweer achterhaald is. Of omdat de omschrijving van de strategie blijft hangen in algemeenheden die altijd kunnen gelden. Wellicht schuilt het antwoord in het feit dat veel strategieën zich niet lenen om goed in projecten en programma's te worden uitgewerkt, bijvoorbeeld vanwege hun vaagheid. Wat ook nog wel eens gebeurt, is dat organisatiestrategieën 'rituele dansjes' zijn van het MT en dat verder niemand zich daar wat van aantrekt. Hoe dan ook is het een gemiste kans om meer rust in de tent en resultaat van projecten en programma's te krijgen.

PPM onbekend en onbemind

‘Denkt u dat uw organisatie het gebruik van PPM voldoende kent en benut?’, vroegen wij tot slot van ons onderzoek. Nee, zegt bijna 90%. Dat is enerzijds niet verwonderlijk, maar anderzijds zijn we daar wel zelf bij.



Het is niet verwonderlijk dat PPM nog steeds onbekend en dus onbemind is, omdat het management van zorgorganisaties doorgaans niet beseft dat zij van projecten meer werk moet maken. Dat is logisch wanneer men zich bedenkt dat projectmanagement een relatief nieuwe managementdiscipline is en dat het een recent fenomeen is dat projecten zoveel mensen & middelen vergen en dat zij zo belangrijk zijn voor het succes van organisaties. Antonio Nieto-Rodriguez legt uit in ‘Why senior executives neglect project management’ dat dit komt doordat het senior management hierover te weinig hoort van management gurus, doordat in MBA-programma’s hier te weinig aandacht voor is en omdat hierover te weinig wordt gepubliceerd. Dat is in het algemeen al het geval, maar in de zorg misschien nog wel twee keer zo veel.

We zijn er dus zelf bij! Wij laten het zelf gebeuren dat projectmanagement en PPM nog steeds niet overal voldoende op de kaart staat. Wij staan erbij en kijken er naar. Wij kunnen hierin echter ook verandering brengen. In 10 woorden van 2 letters: If it is to be, it is up to us. Met ‘us’ doel ik hier voor alle duidelijkheid op de lezers van deze blog. Jouw motto moet daarom zijn, wederom in 10 woorden van 2 letters: If it is to be, it is up to me! Is dat complex? Ja. Is dat de moeite waard? Ja. Kun je samen met andere optrekken via stichting Projectmanagement in de Zorg? Ja, want alleen samen verbeteren we projectmanagement in de zorg en daarmee de zorg.

2019, John van Rouwendaal & Maarten van Weeghel