

# CONSOLIDEREN

## Een essentie van procesmatig werken

**Auteur:**

Jaap Walter (j.walter@p2managers.nl).

Het gewenste (tussen)resultaat is nog abstract en roept verschillende interpretaties op ('een bruisende stadskern'), de opstelling van de hoofdrolspelers is niet definitief en de besluitvorming nog niet ingericht. Voor dergelijke minder gestructureerde trajecten waarin de procesmatige aanpak leidend is, is consolidatie een belangrijke vaardigheid voor projectleiders. Daarbij gaat het om het vastzetten van de nieuwe vorm die het traject na iedere ontwikkelingsstap aanneemt. Hierdoor kunnen partijen in de volgende stap hetzelfde vertrekpunt hanteren. Goede toepassing leidt tot minder gezichtsverlies, minder re-work, creatieve interactie en vertrouwen in de regisseur/projectleider. De ontwikkeling van Kabinetsprogramma onder leiding van de heer Wijffels lijkt een schoolvoorbeeld, inclusief de vermaledijde 'achterkamers'. In dit artikel een ander praktijkvoorbeeld van consolideren, waarin ook andere aspecten van procesmanagement de revue passeren.

Projecten werken met gewenste deel- of tussenresultaten die in het geval van veel beïnvloeders en verschillende belangen tijdens de rit nog wel eens 'zoekraken'. Het gewenste (tussen)resultaat verandert dan toch, maar ook het budget, het reeds omarmde ontwerp, de projectorganisatie en (delen van) het pakket van eisen. Besluiten blijken slechts een momentopname! Consequentie is dat deelnemers vanuit verschillende vertrekpunten verder gaan, met nadelige effecten op de voortgang én de onderlinge verhoudingen. In deze situaties is 'consolidatie na afloop van ontwikkelingsstappen' handiger dan besluitvorming. De consolidatie mag weer losgelaten (verrijkt) worden. Waar een projectmatige benadering mogelijk is, staat vooral 'besluitvorming na afloop van fasen' voorop. Het besluit móet juist vastgezet blijven.

### DE OPDRACHT

'Zorg voor een definitieve visie voor gebruik van de locatie naast een groot ziekenhuis'.

De hoofdrolspelers tijdens de ontwikkeling van deze visie waren: het ziekenhuis, de projectontwikkelaar en de afdeling stadsontwikkeling van de gemeente. De situatie vroeg om een procesmatige aanpak tot aan het projectplan, wellicht gevolgd door een projectmatige aanpak vanaf het projectplan. Het idee was namelijk inhoudelijk nog diffuus en er circuleerden meerdere benamingen voor invulling van de locatie, zoals Zorgpark, Mediplaza en Zorgboulevard. De intenties van partijen liepen niet parallel en hun opstelling was (nog) niet voorspelbaar. Ten slotte was het proces niet vanuit één punt te sturen. Er bestond geen vorm van samenwerking.

Als opdrachtnemers hebben we de vraagstelling als een (proces)managementopgave omschreven: Realiseer een proces om een door partijen gewenst resultaat voor de locatie te ontwikkelen, dat kansrijk is om te realiseren'. Wij stelden daarbij dat partijen gemobiliseerd dienden te blijven door hun belangen te accentueren:

- versterken van de uitstraling van het ziekenhuis en/of verlagen van de personele kosten (het belang van het ziekenhuis);
- creëren van een magneetfunctie voor andere participanten en/of aantrekken van hoogwaardige werkgelegenheid (het belang van de gemeente);



Jaap Walter

- vergroten van de kans op opdrachtverlening (het belang van de projectontwikkelaar).
- Daarnaast was voor iedereen snelheid belangrijk opdat de uitwerking alsnog een deelproject kon worden van het inmiddels gestarte project voor het nieuwe ziekenhuis.

**DE OPZET**

Een belangrijke spelregel van procesmanagement is procesafspraken vooraf te laten gaan aan de inhoudelijke ontwikkeling. Deze (voorlopige!) procesafspraken zijn terechtgekomen in een Draaiboekje. Daarbij werd (voorlopig!) een neutrale werknaam gekozen: het Symbion. Immers, de activiteiten op de locatie dienden te fungeren als gastheren die elkaar versterken. Andere spelregels waren bijvoorbeeld:

- personen met veel positiemacht (zoals ziekenhuisdirectie) zijn gesprekspartner (inhoudelijke aanpassingen omarmen en accepteren);
- er is voortdurend aandacht voor intenties en belangen van de andere partijen (accentueren van verantwoordelijkheid voor elkaar);
- informatie komt alleen bij andere spelers of extern terecht wanneer de afzender daarvoor toestemming geeft (informatie is in principe vertrouwelijk);
- we hanteren bij de eerste drie stappen het concept van timeboxing (tijd wordt gefixeerd, maar kwaliteit niet).

Behalve bovenstaande spelregels is afgesproken om bij volgende ontwikkelingsstappen hetzelfde inhoudelijke vertrekpunt te hanteren: de consolidatie.

**WAT IS CONSOLIDEREN?**

Het vastzetten van de (soms deels) nieuwe inhoud en vorm die het traject aanneemt na iedere ontwikkelingsstap. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen feiten (t.b.v. haalbaarheid) en meningen (t.b.v. draagvlak). Meningsverschillen en opstellingen zijn onderdeel van de consolidatie. Er staat geen beoordeling in, noch een beschrijving van hoe het zou moeten zijn. De consolidatie is het vertrekpunt van de volgende processtap, waarbij inhoud en vorm weer wijzigen en zullen neerslaan in een volgende consolidatie.

**WAT IS CONSOLIDEREN NIET?**

Het creëren van consensus of het nemen van een besluit.

Box 1: Over consolideren.



Box 2: Het procesontwerp.

De van consolidatie afgeleide spelregel luidt: De uitkomsten van de eerste ontwikkelingsstappen mogen weer ter discussie staan in volgende stappen (consolideren in plaats van besluiten). Besluitvorming sta je als projectleider toe (als je die positie hebt) wanneer je merkt dat de ideeën met het belang van de hoofdrolspelers sporen. Je mag dan verwachten dat deze hoofdrolspelers het besluit blijven ondersteunen; vastzetten dus.

**PROCESONTWERP**

Het traject werd in twee stukken opgedeeld. Tot en met het projectplan was de ontwikkeling vooral procesmatig van karakter, met drie à vier consolidaties die hoofdzakelijk inputgestuurd waren. Vanaf het projectplan was een projectmatig karakter voorzien, vooral outputgestuurd. Het instrumentarium verspringt dan ook. Zo verandert timeboxing in projectplanning en consolideren wordt besluitvorming op faseovergangen. Activiteiten in het eerste deeltraject betroffen bijvoorbeeld gesprekken over opstelling van partijen en deskresearch (divergend), maar ook uitvoeren van workshops en sorteren van discussiethema's (convergerend). Binnen dit deeltraject werden twee ontwikkelingsstappen aangegeven, beide uitmondend in een consolidatie: een Concept Visie en een Definitieve Visie.

Overigens was het Draaiboekje ook een consolidatie en geen besluit. De afspraken over volgorde van (discussie over) thema's wijzigden tijdens de eerste ontwikkelingsstap: Het opzetten van de business case voor de grondexploitatie werd toch naar voren gehaald. Deze was voorzien in de planontwikkeling. Een van de partijen presenteerde óók een 'artist' impression' als vorm voor de eerste consolidatie naast het gezamenlijk afgesproken document.

Partijen kunnen veranderen van opstelling en mening ten opzichte van de laatste consolidatie. Bij een besluit is dit problematischer vanwege de verwachting dat het besluit stáát. Het kunnen inschatten of zaken ter besluit-

vorming voorliggen of ter consolidatie is daarom een essentiële vaardigheid, vanwege de consequenties voor de inrichting van het vervolg.

### CONSOLIDATIEVORM

Bij de consolidatie van de Concept Visie is gekozen voor de vorm van een 'position paper', een beschrijving van de opstelling van partijen bij de voor allen relevante thema's. Dat waren: bedoelingen, doelgroepen, functies, imago, afbakening van het gebied, eigendom van de grond, rollen bij realisatie, andere te betrekken organisaties, succes- en faalfactoren, financieringsconstructie en aantallen bezoekers.

### CONSOLIDEREN EN VORM

Naast de inhoudelijke momentopname vraagt consolidatie ook om een vorm. De meest gebruikte is waarschijnlijk het consolidatiedocument. Maar daarnaast zijn een powerpointpresentatie, toneelstuk, ingezonden brief, samenvatting, 'artist'impression', brochure, intentieovereenkomst en dergelijke ook vormen voor consolidatie.

### HOOFDSTUKKEN CONSOLIDATIEDOCUMENT

1. Korte inleiding met geschiedenis van het initiatief.
2. Ideeën over relevante thema's (met eventuele wijzigingen ten opzichte van de vorige consolidatie).
3. Wie doet nu mee, wie doet nu niet mee, wie wordt uitgenodigd mee te doen.
4. Activiteiten en werkvormen in volgende stap.
5. Geld en capaciteit voor volgende stap.

Box 3: Indeling van een consolidatiedocument.

Deze bij de partijen opgehaalde informatie kon worden 'ingedikt' naar:

- Thema's waar partijen het wel of niet over eens waren (inhoudelijk). Deze vormen de bouwstenen voor de visieformulering.
- Thema's waar partijen achtereenvolgens over moeten spreken (regie). Hiertoe zijn eerst thema's voor de visie (zoals bedoelingen en doelgroepen) voorgesorteerd, dan thema's voor de planontwikkeling (zoals eigendom grond en rollen bij ontwikkeling) en ten slotte thema's voor de uitvoering (zoals stedenbouwkundige kanten en financiering). Partijen hadden de neiging elkaar de eigen agenda op te leggen (die thema's agenderen die bij hun bestaansrecht passen). Een goede consolidatie laat zien dat de punten van alle partijen aan de orde komen.

Het Symbion is een operationeel en verhuurd gebouwencomplex ten oosten van het ziekenhuis voor activiteiten gericht op gezondheid en vitaliteit. Hiervoor is (vooralsnog) maximaal vier hectare beschikbaar. De zelfstandige organisaties die er werken, richten zich op vergelijkbare doelgroepen als van het ziekenhuis: productiebedrijven, zorgaanbieders (eerste, tweede en derde lijn), kennismakelaars en facilitaire bedrijven voor de gehele locatie. Naast de zorg- en welzijnsfuncties is er ook ruimte voor woon- en beperkte verblijfsfuncties voor specifieke doelgroepen. Er is een sterk ontwikkeld netwerk met het ziekenhuis en relevante bedrijven en instellingen in de regio. Patiënten en hun verwanten kunnen er met één bezoek alle benodigdheden en informatie rond een behandeling en/of verzorging verkrijgen: 'one stop shopping'. De beheerorganisatie van het Symbion is gesprekspartner voor externe partijen en promotie. Bezoekers en klanten komen er graag vanwege het hoogwaardige en innovatieve karakter van producten en diensten.

Box 4: Beschrijving van de eerste formulering van de visie.

### CONSOLIDATIE CONCEPTVISIE

Voor ieder thema hebben partijen op het moment van consolidatie in de Concept Visie een opstelling die al of niet om actie vraagt in de volgende stap. Ter illustratie hiervan worden hieronder overeenkomsten, maar ook verschillen tussen partijen weergegeven op de thema's bedoelingen, doelgroepen en een aantal details.

#### A - Bedoelingen: Om welke zaken gaat een partij zich druk maken?

Dit onderwerp is uitdrukkelijk door het procesmanagement op de agenda gezet. Partijen hebben de neiging eerder te spreken over 'wat ze gaan doen' dan over 'de intenties die zij met activiteiten hebben'. Bij een eerste consolidatie is het zeer belangrijk dat de hoofdrolspelers hun intenties met uitwisselen, zodat ze met elkaar rekening kunnen houden. Dit voorkomt bovendien (groot) geld- of gezichtsverlies wanneer verderop in het traject blijkt dat intenties te zeer verschillen. Echte intenties hebben de neiging stabiel te blijven gedurende het gehele traject. Gemeenschappelijke intenties zijn daardoor belangrijke ankers voor keuzes in het traject.

In deze case vonden de drie partijen elkaar in de volgende bedoelingen met het gebied:

Het Symbion zal:	Projectontw.	Gemeente	Ziekenhuis
1 Vooral bedienen van zorgconsumenten én ook aan aanvullende consumenten			
2 Uitgroeien tot "wijkwinkelfunctie"			
3 Ruimte bieden aan informatica bedrijven			
4 Spelers in zorg fysiek dichterbij elkaar brengen			
5 Biotechnologiebedrijven aantrekken			
6 Ook zorgwoningen aanbieden			
7 Functie "Wonen voor het grote aantal mensen in opleiding" stimuleren			
8 Producten aan te bieden voor ziekenhuisconsument (kleine supermarkt)			
9 Producten aanleveren via grote supermarkt			
10 De grond overnemen van ziekenhuis			

Figuur 1. Bij activiteiten in de stappen 1 en 2 van het deeltraject visieontwikkeling (zie figuur 1) zijn verdere detailinvullingen gemaakt. Deze consolidaties worden volgens een ondersteunend overzicht zoals hierboven uitgewerkt (groen=wel, rood=niet, oranje=neutraal).

- Verlengen van de dienstverlening van het ziekenhuis.
- Vercommercialiseren van diensten en producten voor de zorg.
- Versterken van de positie van de gemeente in de medische sector.
- Creëren van een unieke samenhang van zorgfuncties.

Gemeente en ziekenhuis enerzijds en projectontwikkelaar anderzijds verschilden van mening over:

- de functie van uitbundig gebruik van architectuur;
- maximeren van financiële opbrengsten;
- concurrentie met de binnenstad.

Burgers, consumenten en bedrijven doen in dit deeltraject nog niet mee.

### B - Doelgroepen: Voor wie is het Symbion?

De drie partijen waren het eens over patiënten en hun verwanten, werkers en bewoners op de locatie en studenten. Gemeente en ziekenhuis enerzijds en projectontwikkelaar anderzijds verschilden van mening over de bediening van andere doelgroepen naast zorgconsumenten en werknemers op de locatie, zoals bewoners van naastgelegen wijken en bezoekers zonder medische redenen. Dit verschil van mening over doelgroepen (en dus benodigde functies, aantallen bezoekers en de financieringsconstructie) werd de basis voor een onoverbrugbare kloof op weg naar het definitieve visiedocument.

### C - Voorbeelden van detailuitwerkingen

Zie figuur 1.

### D 1 - De visie: Eerste consolidatie op inhoudelijke overeenkomsten

NB. Verschillen zijn in de case om opportunistische redenen niet in meegenomen, maar vormen ook een deel van de consolidatie.

### D2 - De Visie: Definitieve versie

Er komt een moment dat uit discussies, onderhandelingen, werkateliers, terugkoppeling met de achterban - kortom het wyberen - op de thema's zoveel 'groene vlakjes' ontstaan dat een definitieve formulering mogelijk wordt, die goed ligt bij alle hoofdrolspelers. Dit is het moment om van consolidatie naar besluitvorming en

### LAATSTE CONSOLIDATIE IN DIT DEELTRAJECT

De locatie bedient zorgconsumenten, maar ook (toekomstige) professionals in hun behoeften aan zorg, (bedrijfs)middelen en informatie. Zowel ziekenhuis, gemeente, bedrijven, instellingen als ontwikkelaars tonen zich enthousiast om hieraan daadwerkelijk een bijdrage te leveren. In het Symbion dat hiertoe gebouwd wordt, zijn organisaties te vinden voor:

1. Productontwikkeling, productie en sales voor de gezondheidszorg, onderzoeks- en/of laboratoriumfuncties.
2. Medische activiteiten en zorgactiviteiten in eerste en derde lijn, of niet vergoede zorg uit tweede lijn. Denk aan preventieve zorg, alternatieve zorg, cosmetische zorg en welzijn. De trend van privé-klinieken of Zelfstandige Behandel Centra (ZBC's) sluit hier goed bij aan.
3. Opleidingsfaciliteiten voor zorggerelateerde banen.
4. Ondersteunende diensten voor informatie, verblijf, horeca, parkeren, vervoer, specifiek en gespecialiseerd winkelaanbod (pruikenwinkel, gehoormiddelen, opticien, protheses).
5. Woon- of verblijfsfunctie ingericht voor specifieke doelgroepen zoals: mensen in opleiding, revaliderende patiënten, zorgbehoevenden en ouderen.

Box 5: Laatste versie van de visie die ter besluitvorming werd aangeboden.

## CONSOLIDEREN

van een procesmatige naar een projectmatige aanpak over te gaan. Er is een resultaatformulering ontstaan inclusief de afbakening die kansrijk is voor realisatie.

In dit praktijkvoorbeeld hebben we laten zien hoe consolideren houvast biedt in trajecten waar de procesaanpak leidend is. Trajecten waarin partijen nog verschillende ideeën hebben over een initiatief waarvan de inhoud nog niet helder is. De betrokken partijen zijn daarom niet voorspelbaar in hun opstelling die mede afhankelijk is van de opstelling van anderen of van nog te onderzoeken feiten. Besluitvorming is dan voorbarig omdat er nog veel nieuwe inzichten zullen ontstaan. Het biedt dan houvast als aangesloten partijen bij iedere volgende stap hetzelfde vertrekpunt hanteren: de laatste consolidatie. Aan de vormgeving van de consolidatie worden eisen gesteld. Vaardigheid met consolideren is één van de instrumenten die het mogelijk maakt de beweging in het traject (van partijen en ideeën) zichtbaar én beheersbaar te houden. ■

**Is uw informatievoorziening aan een opfrisbeurt toe?**

**Bent u op zoek naar goede softwaresystemen voor uw projectgestuurde organisatie?**



**Surf dan naar [www.projectenorganiseren.nl](http://www.projectenorganiseren.nl)**

of neem contact op met PSOpartners: 030-2251111 / [pso@psopartners.net](mailto:pso@psopartners.net)